



Samverkan mellan små livsmedelsproducenter

- att vinna stordriftsfördelar i marknadsföring

Kjell Göransson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--223--SE

*Examensarbete 223
Uppsala 2000*

Samverkan mellan små livsmedelsproducenter

- att vinna stordriftsfördelar i marknadsföring

*Co-operation between small food producers – reaping economies of scale in
marketing*

Kjell Göransson

Handledare: Jerker Nilsson

© Kjell Göransson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--223--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2000

Sammanfattning

Denna uppsats bygger på ett projekt med syfte att öka företags konkurrenskraft genom att formera grupper, där kontaktytorna mellan företag sinsemellan samt mellan företag och universitet skall utökas och därmed ge utbyte av viktiga erfarenheter. Uppsatsen beskriver fem småföretag som producerar livsmedel och har arbetat i en innovationscirkel med ovanstående syfte. Dessa fem företag, Nordupplandsgruppen, har identifierat ett gemensamt intresse under dessa innovationscirkelträffar, nämligen att genom samverkan lösa det avsättningsproblem som finns hos företagen. Syftet med uppsatsen är att utreda företagens möjligheter att lösa detta problem genom att samverka inom marknadsföring och försäljning.

Företagens problem med att få avsättning för sina produkter med bättre lönsamhet har visat sig vara en följd av resurskrävande distribution. Företagen har höga externa transaktionskostnader, det vill säga resurskrävande transaktioner för att sköta kundkontakter, söka nya kunder, presentera produkter, planera transporter och göra uppföljningar i butiker. För att utreda om det är möjligt att överbrygga gapet mellan producent och konsument på ett effektivt sätt används olika verktyg. Då transaktionskostnader har ett stort inflytande i företagens distribution används transaktionskostnadsteori som verktyg för att identifiera var problemen uppkommer hos företagen. Uppsatsen belyser också distributionsteoretiska aspekter för att ge insikt i organisationen av flödet mellan producent och konsument. Den teoretiska delen av uppsatsen belyser även organisationers möjligheter att integrera sina verksamheter bland annat med partiell integration i form av ett kooperativ. Uppsatsen kompletteras med en empirisk del.

I den empiriska delen beskrivs en förebild, en nätverksorganisation från Dalarna, Siljanfood, för att illustrera hur ett samarbete kan organiseras. Denna organisation samverkar med småföretag som tillverkar och förädlar livsmedel. Siljanfood har tre anställda som marknadsför, säljer och distribuerar småföretagarnas produkter till grossister och detaljister. Nätverket hålls samman genom kontinuerliga kontakter och ömsesidig nytta. Företagen kan koncentrera sig på produktionen och marknadsförs av säljbolaget medan säljbolaget har leverantörer med lokal anknytning och kvalitativa produkter som ger produkten ett mervärde. Nordupplandsgruppens företag presenteras också i det empiriska kapitlet. Denna presentation syftar till att identifiera företagens individuella organisation, framför allt dess distribution. Utifrån dessa presentationer kan man sedan identifiera gemensamma problem hos företagen som det finns anledning att kommentera och analysera. Det visar sig att samtliga företag har höga transaktionskostnader och med stöd av detta analyseras detta faktum.

I analysen presenteras förslag på hur Nordupplandsgruppen kan organisera sin framtida verksamhet, och vad som är värt att tänka på om/när någon form av samverkan etableras. Rekommendationerna är även ett stöd för fortsatt befintlig verksamhet, med tanke på att identifiering och analys av företagens distributionsproblem ger företagen möjligheter att reducera dessa. Genom samverkan kan företagen erhålla

- stordriftsfördelar tack vare marknadsföring och försäljning i säljbolaget,
- reducering av befintliga transaktionskostnader,
- högre effektivitet i produktionen som ger utrymme för vidareförädling samt
- synergieffekter.

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
<i>Strutsfarmen Klotho</i>	1
<i>Syltkrukan</i>	1
<i>Strömsbergs Gård</i>	2
<i>Upplands Struts</i>	2
<i>Älvkarleby Lax & Vilt</i>	2
1.2 PROBLEM	3
<i>Bakgrund</i>	3
<i>Delproblem 1</i>	4
<i>Delproblem 2</i>	5
<i>Förebild</i>	5
1.3 SYFTE OCH METOD	5
1.4 DISPOSITION OCH AVGRÄNSNINGAR	6
2 TEORI.....	7
2.1 TRANSAKTIONSKOSTNADER	7
<i>Resursbundenhet</i>	7
<i>Osäkerhet</i>	8
<i>Hierarkisk nedbrytning och externaliteter</i>	8
2.2 DISTRIBUTION	9
<i>Hantering av distributionskanalen</i>	12
<i>Utveckling av kanalerna</i>	13
<i>Hantering av kunderna</i>	14
2.3 INTEGRATION	15
2.4 KOOPERATION	16
3 SILJANFOOD AB	18
3.1 BAKGRUND	18
<i>Slottslax</i>	19
<i>Öje Bärprodukter</i>	19
<i>Laggen</i>	20
3.2 VERKSAMHET.....	20
<i>Ägarförhållande</i>	21
<i>Försäljningsfunktion</i>	21
3.3 DISTRIBUTION OCH MARKNAD	22
3.4 FRAMTID	23
4 NORDUPPLANDSGRUPPEN	25
4.1 STRUTSFARMEN KLOTHO	25
4.2 UPPLANDS STRUTS	27
4.3 STRÖMSBERGS GÅRD	28
4.4 ÄLVKARLEBY LAX & VILT.....	29
4.5 SYLTKRUKAN	30
5 ANALYS	34
5.1 FÖRETAGENS PROBLEM	34
5.1.1 <i>Strutsfarmen Klotho</i>	34
5.1.2 <i>Upplands Struts</i>	35
5.1.3 <i>Strömsbergs Gård</i>	36
5.1.4 <i>Älvkarleby Lax & Vilt</i>	37
5.1.5 <i>Syltkrukan</i>	37
5.1.6 <i>Sammanställning av problemen</i>	38
5.2 FÖRSLAG PÅ HUR FÖRETAGEN KAN REDUCERA SINA TRANSAKTIONSKOSTNADER	40
5.2.1 <i>Distribution via ett samverkansföretag</i>	41
5.2.2 <i>Kooperation ett sätt att integrera och reducera sina transaktionskostnader</i>	43
6 SLUTSATS	47

1 Inledning

1.1 Bakgrund

På hösten 1998 möttes företagen Strutsfarmen Klotho från Östervåla, Syltkrukan från Månkarbo, Strömsbergs Gård, Upplands Struts från Tierp och Älvkarleby Lax & Vilt för första gången för att starta det gemensamma projektet Nordupplandsgruppen. Projektets syfte är att öka konkurrenskraften för företag genom att formera grupper, där kontaktytorna mellan företagen sinsemellan samt mellan företagen och universiteten skall utökas och därmed ge utbyte av viktiga erfarenheter.

Projektet Nordupplandsgruppen är upplagt så att företagen träffas en gång i månaden i en så kallad innovationscirkel för att ge utbyte av information och idéer. Det var under ett sådant möte som dessa företag identifierade ett gemensamt intresse nämligen att genom samverkan förbättra sin försäljning och lönsamhet. Det har dessutom föreslagits hur detta skall lösas; genom att starta ett kooperativ. Frågorna om hur detta skall fungera är många varför jag i denna uppsats skall utreda några av de positiva effekter ett samverkansföretag kan ge.

Nedan följer en kort presentation av företagen som medverkar i Nordupplandsgruppen.

Strutsfarmen Klotho

Strutsfarmen Klotho drivs av Inger Johansson som en enskild firma sedan 1994. Ingers affärsidé är att producera strutsar, med tyngdpunkt i äggkläckning och kycklinguppfödning. Inger äger fyra "trios", det vill säga fyra grupper med två honor och en hane, som tillsammans kan ge upp till 160-200 kycklingar per år. Inger har även ett stort intresse i utvecklingen av strutsnäringen och dess biprodukter. Till dessa biprodukter kan nämnas souvenirer och kläder. Ingers långsiktiga målsättning är att inrikta sig mot just strutsskinnförädling. Denna förädling är ännu i prototypstadiet men Inger har många produktidéer som hon vill "testa" på kunderna.

Som företagets styrkor uppger Inger en hög överlevnadsprocent hos kycklingarna, medan produktionens svagheter är att kunna erbjuda kontinuitet när det gäller leveranser av kött till hennes kunder. Som en möjlighet för företaget kan nämnas att efterfrågan på strutskött är större än utbudet. Med jämnare och större produktion skulle detta kunna utnyttjas. Ett hot mot verksamheten är att inte kunna tillgodose kundernas efterfrågan vilket skulle resultera i minskat förtroende.

Syltkrukan

Syltkrukan, enskild firma, drivs av Monika Stork i Månkarbo. Denna verksamhet är inriktad mot produktion av hemkört kvalitetssylt och startade 1991. Sedan 1996 har företaget även caféverksamhet i sin nybyggda anläggning där det också finns plats för försäljning av sylter, honung och presentartiklar. Monika har en heltidsanställd samt två personer som är timanställda och arbetar tillsammans ungefär 11 timmar/vecka.

Syltkrukans styrkor är, enligt Monika, flexibilitet samt den idériakedom som finns i organisationen, men hon påpekar även att mycket hänger på hennes eget engagemang. Detta kan vara en svaghet om hennes förutsättningar förändras. Monika tycker att företagets

möjligheter är goda. Expansion och ett eventuellt samarbete med en delikatessaffär är exempel på lyft för verksamheten. Som hot mot verksamheten kan nämnas den eventuella omdragningen av E4:an förbi Månkarbo. Skulle denna omdragning ske blir inte caféverksamheten lika attraktiv längre.

Strömsbergs Gård

Strömsbergs Gård drivs som enskild firma av Göran Thorstensson och Marina Eriksson. Verksamheten startades av Göran 1971 men har under tidens gång förändrats en del. Verksamheten i dag är inriktad mot ekologisk produktion av gris, nöt och får. Tyngdpunkten ligger på grisproduktion vilket avspeglas i antalet djur och dess reproduceringskapacitet; 50 sugor, 25 dikor och 100 tackor. För att klara av driften på gården har Göran och Marina en heltidsanställd. Dessutom hjälper två praktikanter till på gården. På gården finns ett gårdsslakteri som arrenderas ut till ett externt företag.

Som styrkor med företaget nämner Göran hög efterfrågan som beror på den ”ekotrend” som genomsyrar livsmedelsproduktionen. Att företaget är litet och beroende av den befintliga arbetsstyrkan ses som en svaghet medan samverkan kan vara en god möjlighet att förbättra förutsättningarna för gården. Företagets största hot är negativ prisutveckling av slaktsvinspriset samt minskad efterfrågan på KRAV-producerat kött.

Upplands Struts

Upplands Struts, enskild firma, drivs och ägs av Lars Andersson, Bo Eriksson och bröderna Åhrmans. Affärsidén är att producera avelsdjur samt djur för slakt. De har inga anställda utan svarar själva för allt arbete i driften. De äger 15 avelsdjur varav 9-10 av dem används i produktionen. Företagarna har delat upp driften mellan sig så att Lars arbetar med avelsdjuren samt kläckning, Bo har hand om uppfödning av slaktdjur medan bröderna Åhrman hjälper till där det behövs.

Upplands Struts styrkor är avelsdjurens goda avkastningsegenskaper samt företagarnas möjlighet att dela på både kostnader och kunskaper. Företagets svagheter är kunskapen om djuren och förädlingen som av dem själva anses vara bristfällig. Till företagets möjligheter räknas den butik som planerats jämte E4:an samt att själva kunna förädla sina strutsprodukter. Marknadens variationer kan ses som ett hot mot strutsnäringen då efterfrågan snabbt kan förändras.

Älvkarleby Lax & Vilt

Älvkarleby Lax & Vilt drivs av Hans Hansson som ett aktiebolag. Bolaget bildades 1988 och verksamheten var från början inriktad mot förädling av livsmedel i det egna rökeriet och distribution av livsmedel med hög kvalitet. På senare år har verksamheten expanderat och omfattar nu även en hotell- och konferansanläggning samt del i butik i nya köpcentret på Arlanda. För den dagliga driften har Hans 35 anställda. Han har dock planer på att minska engagemanget i hotellverksamheten för att istället ägna mer tid till produktförädling.

Flexibilitet hör till företagets styrkor medan företagets svagheter utgörs av finansieringsproblem. Företaget har haft mycket svårt att erhålla riskkapital. Företaget har stora möjligheter att utveckla sig tack vare företagsledarens engagemang och ambition. Hotbilden mot företaget utgörs av politiska beslut, regeländringar och skattechöjningar.

1.2 Problem

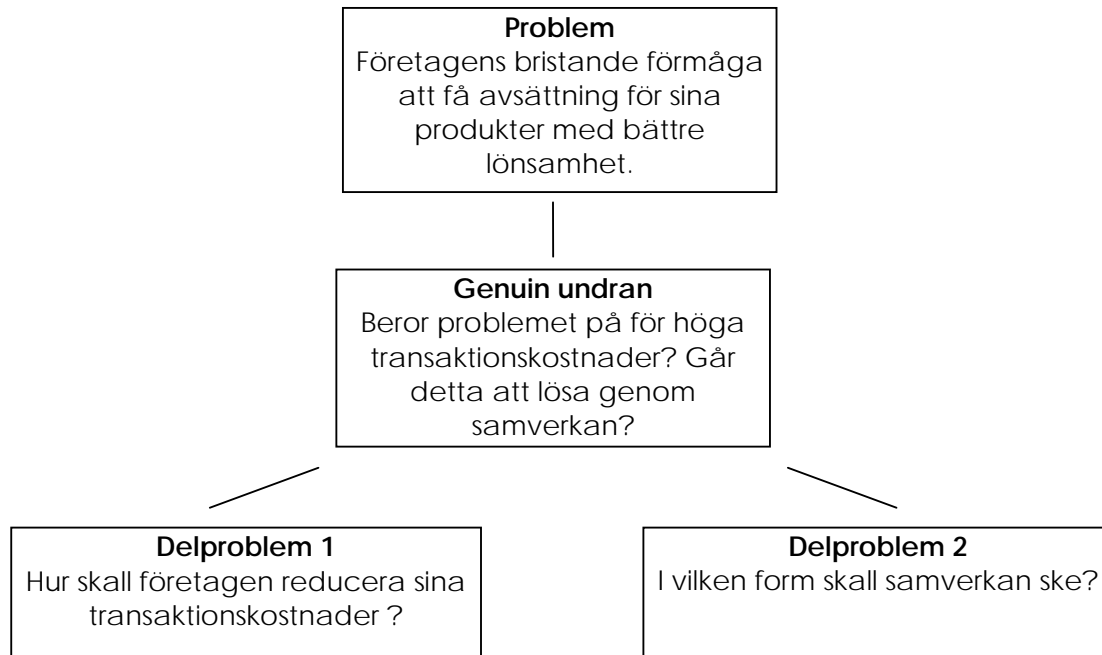
Bakgrund

Utifrån företagets bakgrund kan man hos företagen identifiera ett huvudproblem av praktisk karaktär, nämligen att få avsättning för sina produkter med en större volym, högre prisnivå, lägre kostnader eller annat som ger bättre lönsamhet. Genom att bilda ett samverkansföretag som har ansvar för marknadsföring och försäljning tror de uppländska företagarna att dessa problem kan lösas. Figur 1 visar tankeflödet bakom problemformuleringen. Jag har utgått från ett praktiskt problem nämligen företagets bristande förmåga att få avsättning för sina produkter med bättre lönsamhet, för att därefter ifrågasätta om det beror på för höga transaktionskostnader.

Kan företagen genom att samarbeta minska sina transaktionskostnader? Som förutsättningarna är nu har samtliga företag kontakt med ett flertal olika kunder, vilket tillsammans ger ett stort antal transaktioner i form av kommunikation, transporter och planering. Flertalet av producenterna har även bundit upp sig med produktionsanläggningar som inte går att nyttja till andra verksamheter. Att binda sig vid denna produktion sätter företagen i underläge gentemot kunderna som kan ställa krav på företagen i dess egenskap som leverantör. Dessutom finns det flera osäkerhetsfaktorer som påverkar företagets distribution. Här kan nämnas motpartens agerande, ovissheten om motpartens känslighet mot till exempel prissättning, kvalitet och leveranssäkerhet.

Om företagen kan samarbeta inom funktionen marknadsföring och då framför allt distribution, skulle man kunna effektivisera och reducera antalet transaktioner. Marknadsföring handlar om att överbrygga gapen mellan olika produktionsprocesser och kan sammanfattas i tre punkter. I denna uppsats är det främst punkt tre som tas upp och det beror på att det är detta som företagen i Nordupplandsgruppen behöver effektivisera.

1. Att identifiera och lokalisera potentiella kunders behov och efterfrågan.
2. Att erbjuda varor eller tjänster som fyller detta behov med hänsyn till förutsättningarna som råder (resurser osv)
3. Att utföra aktiviteter som gör så att dessa varor och tjänster finns tillgängliga för marknaden och så att de potentiella kunderna blir medvetna om dess existens. (Ljung m.fl., 1998)



Figur 1. Problemformulering

Huvudproblemet leder fram till en genuin undran, om problemet beror på för höga transaktionskostnader. Den undran delar jag upp i två delproblem.

1. Hur skall företagen reducera sina transaktionskostnader?
2. I vilken form skall denna samverkan ske?

Delproblem 1

Till det första delproblemet räknar jag bland annat de transaktionskostnader, som uppstår som en följd av de gap som finns mellan olika produktionsled i distributionskanalerna. Härmed menas de resursinsatser som går åt för att komma överens med befintliga kunder, diskutera med transportföretag, hitta nya kunder, demonstrera produkter eller planera inför framtiden.

Transaktionskostnader finns både internt i företaget, mellan till exempel olika produktionsavdelningar eller hierarkiska nivåer, och externt. Externa transaktionskostnader är kostnader som uppkommer vid transaktioner mellan företaget och intressenter utanför företaget. Eftersom företagen i detta projekt har problem med att nå ut till rätt kunder på ett effektivt sätt, behandlas de externa transaktionskostnaderna. Dessa transaktionskostnader uppskattar jag utgör det största problemet.

Problemet med att nå ut till kunderna tror jag beror på flera faktorer. Bland annat har företagarna fullt upp med att sköta driften av företaget, vilket resulterar i bristande tid för att knyta kontakter. Förmåga och effektivitet när det gäller kontakter med och distribution till kund är inte heller tillräcklig. Samtliga företagare har inte dessa brister men alla kan effektivisera sina transaktioner med de externa intressenterna.

Företagens kunskap och erfarenheter av distribution och av marknader är otillfredsställande. Dessa problem väcker en del intressanta frågor. I denna uppsats prioriteras några av frågorna medan andra endast berörs översiktligt. För att få en fullständig bild av verksamheten bör en noggrann analys göras i ett annat sammanhang.

- Vilka är de största problemen med att få ut produkterna på marknaden?
- Skall egen säljstyrka i regi av Nordupplandsföretagarna eller lejd grossist föredras?
- Skall försäljning till grossister, detaljister eller direkt till kund prioriteras?
- Är det relationen med kunden eller de distributionstekniska faktorerna som bör prioriteras?
- Vilka transaktionskostnader kan reduceras med hjälp av gemensam marknadsföring?

Delproblem 2

Delproblem två (form av samverkan) delas upp i mindre formuleringar. Här kan man urskilja olika problem när det gäller integration, associationsform och organisationens funktion. Samverkan mellan dessa Upplandsföretag kan integreras på olika nivåer beroende på i hur stor omfattning aktörerna i företagen anpassar sin aktivitet till varandra. Därför är följande frågor intressanta;

- Till vilken nivå skall man integrera och vilken associationsform passar då bäst?
- Vilken funktion skall det gemensamägda företaget ha?
- Är Kooperation ett bra sätt för dessa småföretag att erhålla stordriftsfördelar och synergieffekter?
- Vilka positiva effekter, till exempel kostnadsminskningar, kan erhållas vid ett eventuellt samarbete?

Förebild

Möjligheten att lyckas med denna typ av samarbete finns bevisligen. Se till exempel Arla, Odal eller varför inte Siljanfood, ett framgångsrikt nätverk i Dalarna som i denna uppsats tjänar som förebild. Men hur skall Nordupplandsgruppens idéer om ett framtida samarbete bli verklighet och hur skall de gå tillväga för att nå så långt som Siljanfood? Vägen till framgång var inte problemfri och Siljanfoods lösningar skall inte ses som facit, men med inblick i detta kan åtminstone dessa misstag undvikas. Det är för den skull inte säkert att ett framtida samverkansföretag bestående av dessa fem uppländska företag kommer att lyckas.

1.3 Syfte och metod

Syftet med detta arbete är att utreda hur företagen i Nordupplandsgruppen genom samverkan skall överbrygga gapet mellan sig och konsumenten för att öka sin avsättning och lönsamhet. Utredningen baseras på studier av teori, studier av företagen i Nordupplandsgruppen samt förebilden Siljanfood. Med detta arbete avser jag att utarbeta en rekommendation till de fem berörda företagen, men även till liknande konstellationer, eftersom syftet är att utreda huruvida företag med differentierade produkter och olika förutsättningar kan samverka och därmed uppnå stordriftsfördelar och synergieffekter.

Då uppsatsens tyngdpunkt bygger på transaktionskostnadsteori används denna för att identifiera företagens största transaktionskostnader och därmed ge insikt i vilka faktorer som orsakar problem och höga kostnader. Reducering av transaktionskostnaderna ger företagen möjlighet att förbättra effektiviteten och lönsamheten. Avsikten är inte att numeriskt beräkna dessa kostnader utan att identifiera dem och göra företagarna medvetna om deras betydelse.

Siljanfood fungerar som exempel och studeras ingående, bland annat genom telefonintervjuer och platsbesök. Likaså granskas basen i det tilltänkta samverkansföretaget, det vill säga de fem livsmedelsföretagen, på detta sätt. Med utgångspunkt från teoridelen görs i analysen jämförelser mellan den etablerade organisationen och dess leverantörer å den ena sidan och den tilltänkta organisationen och dess delägare å den andra.

Siljanfood är till definitionen inte något kooperativ, utan bygger istället på det kontaktnät som omgärdar organisationen. Men denna nätverksorganisation kan fungera som förebild tack vare att den består av liknande leverantörer som tillsammans erbjuder differentierade produkter med kvalitet och lokalproduktion som ledord. I analysen dras paralleller mellan teori, Siljanfood och Nordupplandsgruppen.

1.4 Disposition och avgränsningar

Denna uppsats utgår från en gemensam nämnare, transaktionskostnader. Detta är kostnader som företag inte kan undgå, endast reducera. I uppsatsen presenteras därför de områden, där jag anser att Upplandsgruppen har de största och mest omfattande transaktionskostnaderna samt på vilket sätt det finns störst chans att minimera dessa. I avsnitt 2.1 beskrivs transaktionskostnaderna i allmänhet och i avsnitt 2.2 beskrivs begreppet och funktionen "distribution". I avsnitten 2.3 samt 2.4 kan man läsa om integration respektive Kooperation. Kooperation är ett sätt att integrera.

Transaktionskostnadsavsnittet behandlas för att öka insikten i begreppet transaktionskostnad och dess betydelse för företagarna. Distributions-, integrations- och kooperationsavsnitten innehåller modeller och teorier som jag använder som verktyg för analysen i kapitel 5 för att identifiera möjliga lösningar på problemen. Lösningarna illustreras inte numeriskt utan utifrån ett transaktionskostnadsperspektiv där minskade transaktionskostnader är likvärdigt med bättre lönsamhet per producerad enhet.

I de efterföljande empiriska kapitlen 3 och 4 beskrivs förebilden Siljanfood respektive de norduppländska företagen. Dessa kapitel syftar till att beskriva organisationerna så att deras lösningar och problem kan identifieras för att utgöra underlag för analysen i kapitel 5.

Siljanfoods framgångar beror på många specifika faktorer vilket gör det svårt att identifiera någon direkt avgörande faktor. Därför avgränsar jag mig till att ta upp de faktorer jag menar kan vara till hjälp för Nordupplandsgruppen. Dessa rymmer inom distributions- och integrationsteori. Jag avgränsar mig alltså även i dessa kapitel till den del av marknadsföring som kallas för distribution trots att andra delar av marknadsföringsteori är betydelsefull. Då denna uppsats är en jämförelsestudie med endast en jämförelsepart blir det empiriska underlaget begränsat. Men med tanke på att företagen i Siljanfood och företagen i Upplandsgruppen har liknande produkter borde Siljanfallet vara ett bra studieobjekt. Det hade varit intressant med ett större empiriskt underlag för att kunna göra ytterligare jämförelser men arbetets omfattning med avseende på tiden tillät inte detta.

2 Teori

2.1 Transaktionskostnader

Som företagare går stora resurser åt till att göra transaktioner. Det kan vara allt från att per telefon beställa foder av en leverantör till att övertyga en kund om att en speciell produkt fyller hans behov. Denna uppsats koncentrerar sig på de faktorer som påverkar transaktionskostnadernas storlek. Dessa är följden av att binda upp sig med specialbyggda produktionsanläggningar (transaktionsspecifik tillgång), osäkerhetsfaktorer som till exempel prisfluktuationer samt svårigheter att bedöma motparter och marknader (osäkerhet). Urvalet av de faktorer som påverkar mest grundar sig i den information som erhållits vid intervjuer med representanter från Siljanfood samt företagsledare i Nordupplandsgruppen.

Exempel på transaktionskostnader är resurser i form av pengar, tidsåtgång, arbete, psykiska uppooffringar, risker, som används vid planering, förhandlingar, administration, genomförande samt vid kontroll av transaktioner men även för resor och transporter, produktionstester och fakturering. Många av dessa transaktionskostnader är en följd av aktörernas strävan efter att minimera sitt risktagande. Man kan till exempel reducera riskerna genom att lägga mer resurser till informationsinsamling, kontraktsskrivning med mera. (Nilsson, 1991)

Transaktionskostnadsteorin bygger på att aktörerna på marknaden väljer den samordningslösning som minimerar transaktionskostnaderna men uppnår den bestämda samordningen. Höga transaktionskostnader ger aktörerna motivation till vertikal integration, men då organisationen växer stiger byråkratikostnaderna och det är förhållandet mellan transaktionskostnader och byråkratikostnader som avgör till vilken grad integrationen sker. Transaktionskostnaderna påverkas av flera faktorer. Nedan redovisas en uppdelning av dessa till fyra kategorier; resursbundenhet, osäkerhet och hierarkisk nedbrytning som för dessa företag anses vara de viktigaste, men även externaliteter. (Nilsson, 1991)

Resursbundenhet

Transaktionsspecifika tillgångar begränsar företagets valmöjligheter när det gäller leverantörer och motpartens eventuella ofördelaktiga beteende. Det uppstår *resursbundenhet*. Värdet av denna specifika tillgång är mycket litet i annan verksamhet än den avsedda. Specifika tillgångar är ofta en förutsättning för produktion. Ett bra exempel är de ladugårdsbyggnader som är anpassade för att inhysa livsmedelsproducerande husdjur, och dessa byggnader kan inte användas till så mycket annat. Producenten är då uppbunden att leverera den produkt som de specifika tillgångarna är anpassade för att producera. Denna uppbundenhet gör det möjligt för motparten att utnyttja situationen genom att till exempel erbjuda oskäligen låga priser och undermålig service. I detta fall skulle den producerande aktören vinna fördelar om han kunde styra sin motpart och en möjlighet till detta ges vid till exempel ägande. Vertikal integration eller deläggande skulle minska riskerna för bedrägligt beteende. (Nilsson, 1991)

Att en tillgång är transaktionsspecifik behöver inte vara betingat av produktionstekniska faktorer, utan kan vara en följd av att verksamheten är *så geografiskt placerad* att transport och övrig kommunikation gör det svårt att leverera till/från företaget. Andra faktorer kan vara av juridisk, psykisk, social eller *tidsmässig* art. Juridiska bindningar, kontrakt, medför transaktionskostnader om det av någon anledning är tvunget att bryta detta. Bindningar av

psykisk karaktär kan påverka köpare av produkten genom att deras reaktion är så positiv att det är värt högre transaktions- och övriga kostnader för att behålla samarbetet. Tidsmässiga hinder kan påverka både köpare och säljare till att förändra sina priser. Om det till exempel är hållbarhetstekniska begränsningar på produkten kan köparen pressa priserna då tiden närmar sig "utgångsdatumet", eller om köparen inom viss tid måste få tag i en viss produkt och utbudet är begränsat, då finns det möjligheter för säljaren att ta bra betalt. Om någon av parterna väljer en annan lösning ökar transaktionskostnaden. (Nilsson, 1991)

Osäkerhet

Aktörernas handlingar på marknaden medför transaktioner som kan vara mer eller mindre säkra. *Osäkerhet* vid dessa transaktioner medför transaktionskostnader men osäkerheten kan överbryggas genom vertikal integration. *Prisfluktuationer, motpartens agerande och förtroendet* till denne är vanliga osäkerhetsfaktorer. Dessa kan reduceras med vertikal integration i form av avtal om produktions- och volymkvaliteter, marknadsinformation/styrinformation eller undersökning av produkt och motpart genom kontrakt och garantier.

Aktörernas osäkerhet beror på begränsade resurser och förmåga att bedöma varandra, produkten och villkoren i övrigt. Tid är en viktig resurs som vid brist resulterar i valsituationer där otillräckligt beslutsunderlag hör till vanligheterna. Detta kan utnyttjas av säljarna. Köparens sätt att hantera informationen har betydelse för hur relationen mellan parterna fortgår. Osäkerhet kan således uppstå beroende på köparens intellektuella kapacitet, hans informationskanaler och den i hans omgivning befintliga informationen. (Nilsson, 1991)

Hierarkisk nedbrytning och externaliteter

Hierarkisk nedbrytning betecknar aktivitet inom produktionsverksamheten och utmärks av stordriftsfördelar och smådriftsfördelar i varierande grad. Ofta separeras dessa fördelar beroende på vilken typ av företag och produkt som står för verksamheten. Problem uppstår då de båda aktivitetstyperna är så nära förbundna med varandra att de endast med svårighet utförs i separata organisationer. Vissa produkter tillverkas mest effektivt när de tillverkas antingen med stordriftsfördelar eller smådriftsfördelar. När dessa produktionsfördelar ej stämmer med företagets förutsättningar att tillverka på detta sätt blir transaktionskostnaderna höga. Produktion av jordbruksråvaror är lämplig för små företag (de har smådriftsfördelar) till skillnad från förädling av jordbruksprodukter där man kan erhålla betydande stordriftsfördelar (Fahlbeck, 1996).

Detta problem har en möjlig lösning nämligen partiell vertikal integration. Vid detta lösningsalternativ separeras verksamheterna genom att smådriftsaktiviteterna utförs inom små enheter, som överlåter stordriftsaktiviteterna till en större organisation vilken enheterna styr och kontrollerar. På så sätt blir samordningen mellan aktiviteterna mer effektiv tack vare de marknadsinformationslänkar och styrinformationssystem som finns mellan dem. (Nilsson, 1991)

Aktörerna på marknaden har ingen anledning att beakta effekterna av de *externaliteter* som drabbar andra aktörer vid egen aktivitet. Effekterna som indirekt drabbar någon är för den enskilde individen som bidragit med denna obetydlig varför det upplevs som meningslöst att

beakta denna långsiktiga och breda konsekvens. Det råder alltså en motsättning mellan aktörernas kortsiktiga och snäva målsättning och deras långsiktiga och breda intressen. Externalitetsproblem är svåra att lösa på individnivå, men om ett antal agerar samfällt kan positiva externa effekter främjas och negativa reduceras. (Nilsson, 1991)

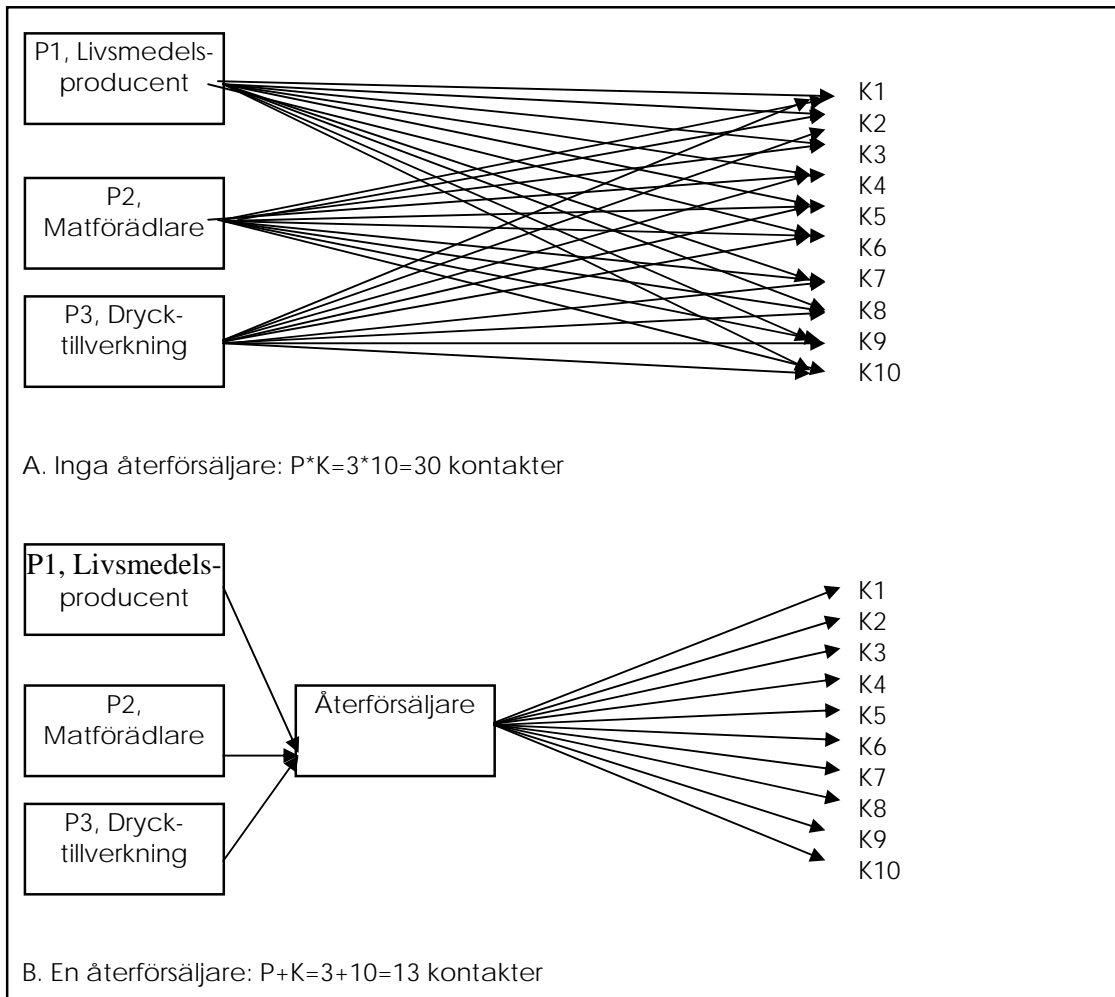
2.2 Distribution

Distribution handlar om flödet från producent till konsument. Flödet sker stegvis genom förädlingsprocesser och när det sker inom ett begränsat verksamhetsområde bildar detta flöde en kanal. Idag är det ovanligt att företag säljer sina produkter direkt till slutkonsumenten. Istället sköts aktiviteter som till exempel transport och lagerhållning samt marknadsföring och försäljning av externa förmedlare, mellanhänder.

Kostnaderna för distribution via grossister och detaljister samt för den marginal som förmedlarna tar ut uppgår ofta till 50% av vad slutkunden betalar för produkten. Producenterna vill hålla låga priser i förhållande till konkurrenterna så att de kan sälja stora volymer och hålla kostnaderna nere. Därför är valet av distributionskanal viktigt. Erfarenhet och kunskap gör att återförsäljarna (grossister och detaljister) har hög effektivitet. De reducerar kravet på kommunikations- och transportresurser, vilket illustreras i figur 2.

Samtidigt som nedre delen av figur 2 är en illustration över resursåtgång är den också en modell över en distributionskanal som innehåller en nivå. Antalet nivåer avspeglar antalet mellanhänder. Ett stort antal kunder och hög grad av specialisering i tillverkningen, ger större potential för att använda sig av multipla kanalnivåer. Som producent måste man troligtvis sälja till en mängd marknadssegment för att sälja så stor volym att man erhåller stordriftsfördelar. Doyle (1994) påpekar att återförsäljarna för dessa speciella marknader är överlägsna när det gäller kunskapen om kunderna. Dessutom påpekas att grossisten, detaljisten eller annan återförsäljare vanligtvis samlar ihop en varukorg med produkter för att uppnå stordriftsfördelar inom distribution och marknadsföring.

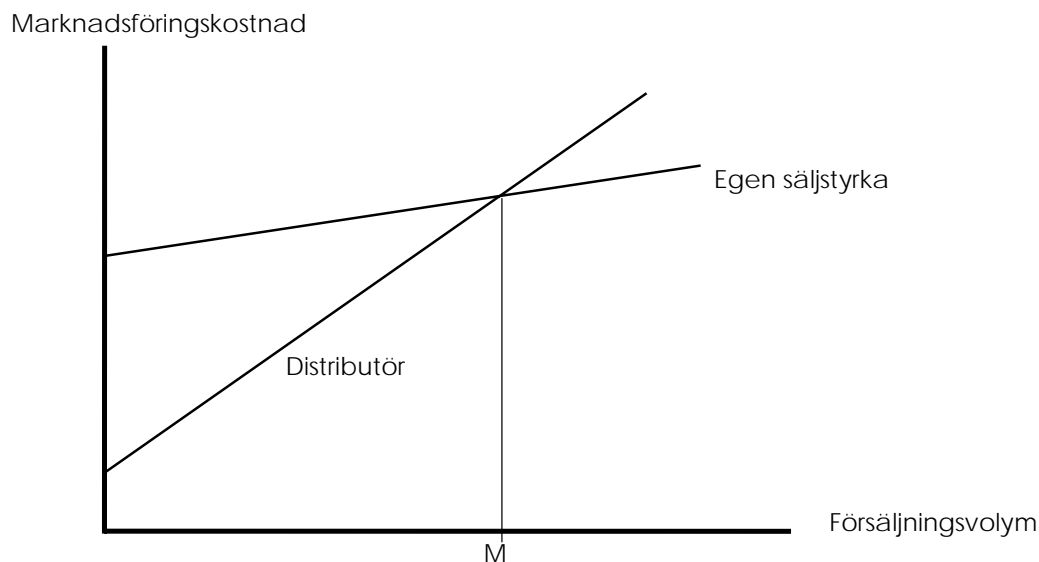
Att specialisera sig ger positiva effekter, men det är inte meningen att man skall delegera all distributionsaktivitet till externa organisationer. Speciellt logistik, marknadsföring och service är känsliga, vilka kräver mycket av distributionsorganisationerna.



P= producent, K= konsument

Figur 2. Kostnader för direkta respektive indirekta marknadsföringskanaler. Källa: Doyle, 1994.

Ett företag som är villigt att offra sin kortsiktiga vinst mot ett mer långsiktigt marknadsandelsmål ser snart att det är attraktivare med en egen säljstyrka än att använda en distributör. Att sälja genom ett eget säljbolag medför höga fasta kostnader till skillnad från om man använder sig av en distributör som har höga rörliga kostnader. För ett företag som nöjer sig med en liten marknadsandel (under M), är det billigare med en distributör, medan företag som siktar mot en stor marknadsandel har större nytta av en egen säljstyrka. (Doyle, 1994) Se figur 3.



Figur 3. Brytpunkt mellan att använda en distributör eller egen säljstyrka. Källa: Doyle, 1994

Egen säljstyrka kräver normalt större resurser, alltså begränsar företagets resurser valet av distributionskanal. Valet styrs även av företagets positionsstrategi, det vill säga hur intensiv geografisk spridning som krävs. Denna spridning kan yttra sig på tre sätt:

- Intensiv distribution, för lågprisvaror och impulsköpsprodukter. I detta fall vill säljaren maximera antalet presentationer av produkten och desto fler butiker som har den i sitt sortiment ju mer troligt är det att den blir köpt. Vid denna typ av spridning krävs effektiv distribution med hjälp av förmedlare.
- Exklusiv distribution som karaktäriseras av lyxprodukter med höga priser som tillverkaren distribuerar till ett litet antal förmedlare. Spridning på detta sätt gynnar distributören genom att han kan ta ut större marginaler medan tillverkaren hoppas på säljstöd samt bättre kontroll på prisbildningen.
- Selektiv distribution, där producenten, som tillverkar speciella varor, letar efter en kompromiss mellan intensiv och selektiv distribution. Producenten siktar mot att sprida produkterna men begränsar sig något så att det finns möjligheter att välja motiverade kompetenta handlare.

Ordet distribution syftar till aktiviteten att göra produkter fysiskt tillgängliga för marknaden och kunderna. Distributionen har två egenskaper som bestämmer tillgängligheten av produkterna nämligen kvantitet och kvalitet.

- Kvantitativa egenskaper kännetecknas av på hur många ställen produkten finns tillgänglig. Erbjuds den där den produceras, såsom de flesta tjänster, eller i en kedja av självbetjäningsbutiker eller på internet med fri hemkörning.
- Kvalitet syftar på den servicenivå eller de tjänster som tillsammans med produkten erbjuds till kunderna.

För företaget är det viktigt att analysera på vilket sätt produkterna erbjuds. Likaså bör distributionen från leverantörerna till företaget checkas av för att minska gapet mellan produktionsleden. Användandet av mellanled påverkar dock distributionen både positivt och

negativt. Nedan följer en uppställning av fördelar för direktkontakt respektive för mellanled. Den enes fördel kan sägas vara en nackdel för det andra alternativet.

För direktkontakt

- få förbrukare
- produktion mot order
- anbudsförfarande
- behov av teknisk rådgivning
- kunden både köper och säljer till oss
- produkten olämplig att lagra
- produkten i tidigt produktlivscykelstadium
- återkoppling till marknaden viktigt

För ett/flera mellanled

- många köp, frekventa order
- krav på snabba leveranser för att nå en speciell marknad
- behov av sortimentsfunktion
- marknaden för liten för att bära egen säljorganisation
- produkten etablerad och standardiserad
- tillverkaren saknar resurser för marknadsföring
- lokal lagerhållning viktig

För att bedöma val, typ och funktion av mellanhand bör en analys, som tar hänsyn till kostnad, kontroll och kunskap göras. Den som kontrollerar de viktigaste resurserna i distributionssystemet har för det mesta bäst förutsättningar för att påverka. Ett starkt varumärke kan till exempel påverka efterfrågan och därmed distributionen. Det gäller också företag som till exempel D&D, ICA och KF som inte tillverkar någon produkt men som ändå har påverkansförutsättningar i och med att deras tillgång till marknader kan ses som en resurs. Vidare gäller det att ha kontroll över försäljning och distribution så att kunskapsbildningen, som dessa aktiviteter resulterar i, utnyttjas. (Ljung m.fl., 1998)

Vilken strategi skall producenten välja? Först och främst måste den kanal som väljs ha erfarenhet av och trovärdighet hos de marknader som man vill nå. Kanalen skall vara kapabel att förstå kundernas behov och försäljarnas distributionstillbehör skall passa de krav som är önskvärda. Dessutom skall ansvariga i distributionskanalen vara insatta i produkten så att presentationer av produkten visar dess komparativa fördelar, det vill säga vad som är den unika fördelen med denna vara och vad kunden kommer att erhålla för mervärde om han köper denna. Ju mer komplicerad produkten är och komplex kundvärdekedja (customer value chain), desto större kompetenskrav på distributionskanalen. Det är dock viktigt att man som leverantör är medveten om riskerna med att bli uppbunden till en speciell distributör, som kan utnyttja detta och reducera producentens försäljningsmarginal.

Hantering av distributionskanalen

När valet av distributionskanal är gjort gäller det att välja rätt butiker, om det nu finns sådana valmöjligheter. Stora leverantörer med tidigare framgång har sällan problem med att erhålla återförsäljare som är villiga att sälja deras produkter. Däremot kan små företag ha svårt. De är ofta tvungna att marknadsföra sig själva först för att locka intresse från återförsäljare. Kriterierna för att välja rätt återförsäljare är lika det sätt man väljer kanal. Återförsäljaren måste kunna förmedla leverantörens mål samt ha tillgång till rätt marknadssegment. Återförsäljaren måste också kunna presentera för kunden varför leverantörens produkt är att föredra framför substitutvaror.

En viktig faktor vid presentation för kunden är att kunna förklara pålitligheten med den aktuella produkten, så att det inte råder några konflikter mellan producent och konsument.

Konflikter kan till en viss grad vara positiva då de påvisar att något är fel och gör företagen medvetna om detta. Men för att det inte skall gå för långt, så att man tappar kontrollen, bör man vara vaksam mot följande tre konflikttyper;

1. Vertikal konflikt mellan olika nivåer inom samma kanal.
2. Horisontell konflikt mellan företag i samma nivå inom samma kanal.
3. "Multi-channel" konflikt uppstår där leverantören har skapat två eller fler separata kanaler för att betjäna en marknadskanal.

Dessa konflikter startar på olika sätt. I vissa fall beror konflikten på att tillverkaren vill att återförsäljaren skall ägna mer tid till hans produkt, men återförsäljaren prioriterar andra produkter. Det kan också bero på fördelningen av resurserna, som till exempel hur fördelningen av vinstmarginalerna skall delas mellan tillverkare och försäljare. En annan orsak till konflikt kan vara om någon av parterna använder sig av tvångsåtgärder. Det förekommer till exempel att företag utövar hot för att vinna egna fördelar. Detta slutar oftast med opålitlighet och långvariga problem. Om parterna inte presterar vad som överenskommit finns det också risk för konflikt. Likaså kan personliga konflikter smitta av sig på effektiviteten mellan parterna i en kanalrelation.

Hur kan dessa konflikter lösas? Ett sätt är att gemensamt utveckla överordnade målsättningar som är ömsesidigt vinstgivande, med hopp om att detta ger minskad skada orsakad av själviska medlemmar. Ett annat sätt är att använda sig av diplomater som medlar mellan parterna och hjälper till att lösa konflikten. Ett tredje sätt är att göra ett utbyte mellan personalens ordinarie arbetsuppgifter, eller åtminstone öka insikten hos personalen så att de blir medvetna om hela företagets produktionskedja. (Doyle, 1994) Den sista lösningen påminner en del om delat medlemskap, som höjer motivationen, och återfinns i kooperativa organisationer.

Utveckling av kanalerna

Kanalerna till marknaderna blir föråldrade eftersom marknaden kontinuerligt förändras i form av skiftande behov hos kunderna, tillväxt i vissa sektorer samt att kompetens, teknologi och innovationer skapar nya sätt att tillfredsställa kunderna. Om inte utvecklingen av kanalerna följer den övriga utvecklingen finns det en risk för att kanalerna fastnar i ineffektiva system med onödigt höga kostnader som följd.

Traditionellt sett är den vanligaste typen av distributionskanal sammansatt av flera oberoende organisationer som var och en har sina egna målsättningar. De individuella organisationerna strävar efter att optimera sina egna försäljnings- och köpstrategier till kostnad för företagen ovan eller under i kanalen. Denna typ av distributionskanal har på senare år ersatts av den modernare vertikala kanalen, där kanalaktiviteterna styrs och integreras av en organisation i kanalen. Antingen är det tillverkaren, återförsäljaren eller detaljisten.

Vertikala marknadsföringssystem har flera fördelar jämfört med det konventionella. Det minskar kanalkostnaderna genom att man undviker att samma process utförs flera gånger av olika företag. Det minimerar också konfliktsituationerna mellan kanalmedlemmarna genom de gemensamma målsättningar och program som utformas. En annan fördel är att kunskapen om och erfarenheten av de andra kanalmedlemmarna maximeras, vilket gör det enklare att kommunicera. (Doyle, 1994)

Hantering av kunderna

Producentmarknaden har många synonymer. Ett engelskt uttryck för denna marknad är business-to-business-market, svenska namn är professionell samt industriell marknad. Denna marknad definieras av att både säljande och köpande part är en organisation eller ett företag. År 1990 utgjorde denna marknad hela 67% av det totala antalet transaktioner. Utvecklingen går mot allt lägre förädlingsgrad per företag och istället specialiserar sig företagen och sänker sina kostnader. Det finns extrema exempel, så kallade virtuella företag som i princip inte tillverkar några egna produkter utan specialiserar sig på att koppla ihop andra företags produktionsresurser. (Ljung m.fl., 1998)

Det råder en väsentlig skillnad mellan marknadsföring på konsumentmarknaden och producentmarknaden. Producentmarknaden kännetecknas av ett fåtal kunder som svarar för en stor del av företagets avsättning (de tio viktigaste kunderna står för 70% av försäljningen), medan konsumentmarknaden karakteriseras av ett stort antal kunder. På producentmarknaden är relationen till kunderna speciellt viktiga, varför företaget måste inrikta sig mot den enskilda kunden. Som leverantör till dessa kunder måste man på alla sätt försöka sätta sig in i kundens behov för att kunna lösa dennes problem. Varje kund är unik varför segmentering som på massmarknaden sällan är aktuellt. Kund/leverantörsrelationer kan bli mycket gamla och det betyder att man bör matcha varandra under relationens utveckling. (Ljung m.fl., 1998)

Beroende på komplexitet och tillit mellan parterna skiljer det sig angående hur företagen vill formulera avtal. Vissa vill ha "vattentäta" kontrakt, medan andra litar på det uppbyggda förtroende som bildats i relationen. Om inte samspelet sköts riskerar den part som bär sig illa åt att gå miste om framtida affärer, få dåligt rykte eller juridiska påföljder av kontraktsbrott.

Varaktiga affärsrelationer har ytterligare en aspekt som påverkar både positivt och negativt, så kallad successiv institutionalisering. Det betyder att parterna successivt genom inläring tar saker för givna när det gäller samspel. De positiva effekterna visar sig i och med att samarbetet flyter på och transaktionerna inte behöver regleras, medan det finns en risk för att viljan och möjligheten att utveckla samspelet motverkas. Vid analys av kund/leverantör relationen är det en fördel att dela upp samspelet i en transaktionsdel och en relationsdel. Transaktionsdelen täcker de processer som krävs för att affären skall fullföljas medan relationsdelen avspeglar de anpassningar som företagen har gjort till varandra. (Ljung m.fl., 1998)

Vad stabiliserar, utvecklar och fördjupar relationer mellan företag? Oftast handlar det om parternas investering i relationen, hur omfattande kommunikation som råder, hur djupt dessa kontakter är rotade samt hur länge de varat. Styrkan i relationerna bygger på olika händelser. Ju fler problem som lösts desto starkare relation (inom rimliga gränser). Att välja mellan en nyetablering av en relation eller en befintlig medför stora ekonomiska konsekvenser. Ljung med flera (1998) uppskattar att det kostnadsmässigt rör sig om ett förhållande på 1:20. Det innebär att kostnaden för att behålla och till och med utveckla relationen till en redan etablerad kontakt endast utgör en tjugondel av kostnaden för att skapa en ny. (Ljung m.fl., 1998)

Arbetet med nya kunder är kostsamt. Det krävs stora resurser i inledningsfasen i relationen, när man får insikt om kundens behov, situation, organisation och företagets möjligheter att lösa dessa problem. Viktiga frågor för att analysera den blivande relationen är; På vilket sätt tillfredsställer kunden sina kunders behov? Vad skapar kundens konkurrensförmåga? Svaren

på dessa frågor är en nödvändighet för att företaget skall kunna lösa sina uppgifter. Det kan till och med vara berättigat att undersöka kundens övriga leverantörer för att utvärdera om den eventuellt blivande kunden "passar" som kund. Vid relationer med befintliga kunder finns det större möjligheter att utveckla relationen, och förädla till exempel produkten ytterligare med tillhörande tjänster och service. (Ljung m.fl., 1998)

Ett sätt att utveckla relationen mellan företag är att integrera parternas verksamhet.

2.3 Integration¹

Integration är ett samordningsbegrepp, som anger aktiviteter som är utformade för att passa olika aktörers behov. Företag A:s produktion kan således genom integration med företag B utgöra input för det senare företaget. Detta är ett samarbete som gynnar båda parter samtidigt som det är ett effektivt utbyte utan svinn eller kapacitetsöverskott. Men integration kan också innebära att hela produktions-, distributions- och försäljningsverksamheten styrs av en ensam aktör. Styrkan i integrationen avspeglas efter hur hård styrning samarbetet regleras med. Integration mellan producenter och återförsäljare regleras ofta genom kontrakt eller deläggande och styrningen i dessa relationer är begränsade.

Samarbete eller samordning kan etableras i två former, eller snarare i olika kombinationer av dessa båda. Dessa är marknadsmekanismen samt centralplanering. Marknadsmekanismen kännetecknas av att aktörerna i små steg anpassar aktiviteterna till varandra och det är informationen om samarbetsparternas reaktioner som avgör anpassningen och hur denna utvecklas. Ingen av parterna har makt att styra motparten och det finns flera alternativa motparter. Fri konkurrens råder.

Centralplanering förutsätter fullständig maktkoncentration till skillnad från när marknadsmekanismen gäller. När centralplanering/centralstyrning gäller kan den styrande parten tvinga den andre att anpassa sig. Olika integrationstermer:

- Om man med integrationstermer skall uttrycka samordning då centralstyrning råder är det full integration. Samordning på den mäktiges villkor.
- Om marknadsmekanismen föreligger, det vill säga parterna är helt självständiga, oberoende, är det icke-integration.
- Då samordning sker med en kombination av full- och icke-integration är det partiell integration. Då partiell integration gäller kan man säga att det är marknadsmekanismen som modifierats genom kontrakt och regler, deläggande och sammanslutningar, juridiska och sociala begränsningar.

Vertikal och horisontell integration är två typer av integrering. Vertikal integration uppstår då aktörer inom en produktions- och distributionskanal samordnar med olika aktörer i ett annat led i kanalen. En viss styrning förekommer mellan parterna. Syftet är att skaffa sig viss kontroll över försäljnings- eller råvaruledet (Johannisson, Lindmark, 1996). Horisontell integration benämner det samarbete som sker inom ett bestämt led i en förädlingskedja mellan olika aktörer. Syftet med horisontell integration är delvis att skapa stordriftsfördelar och att bli kostnadseffektiv (Johannisson, Lindmark, 1996). Ett företag som samarbetar både med andra producenter i samma led och till exempel handelsföretag i ett annat led, har således

¹ Nilsson, 1991

både horisontell och vertikal integration. Att integrera åt båda håll är ofta en förutsättning för att vinna fördelar.

För att de extrema formerna av samordning, marknadsmekanism respektive centralplanering skall gälla måste ett antal förutsättningar antas. Dessa faktorer kan omvänt sägas vara förutsättningar för integration. Det vill säga då dessa fyra punkter ej gäller finns det goda möjligheter att vinna fördelar genom utveckling av samarbete och integration. Förutsättningarna för att marknadsmekanismen skall gälla är att:

- Det finns ett stort antal aktörer – både säljare och köpare.
- Aktörerna har fullständiga kunskaper.
- Aktörerna har helt klara målstrukturer.
- Produkter och behov är homogena. (Nilsson, 1991)

På samma sätt finns det vissa förutsättningar som måste vara uppfyllda för att det ska råda centralplanering. De antaganden som gäller styr verksamheten mot en uteslutande centralstyrd, perfekt fungerande verksamhet.

- Endast ett antal aktörer med begränsade resurser och bristfälliga målstrukturer. De kan inte agera på egen hand.
- Det finns ett maktcentrum som fungerar som ledning. Fullständig kunskap, andra resurser och perfekt målstruktur hör också till.
- Samtliga aktörer är villiga att låta sig styras ty de har behov och intressen som sammanfaller med ledningens måluppfattning.
- Transaktionskostnaderna är obefintliga eller försumbara. (Nilsson, 1991)

Observera att det i princip är omöjligt att marknadsmekanism eller centralplanering uppkommer i verkligheten. Däremot är det vanligt att en kombination av dessa, partiell integration, tar form som ett kooperativ med modifierade bindningar.

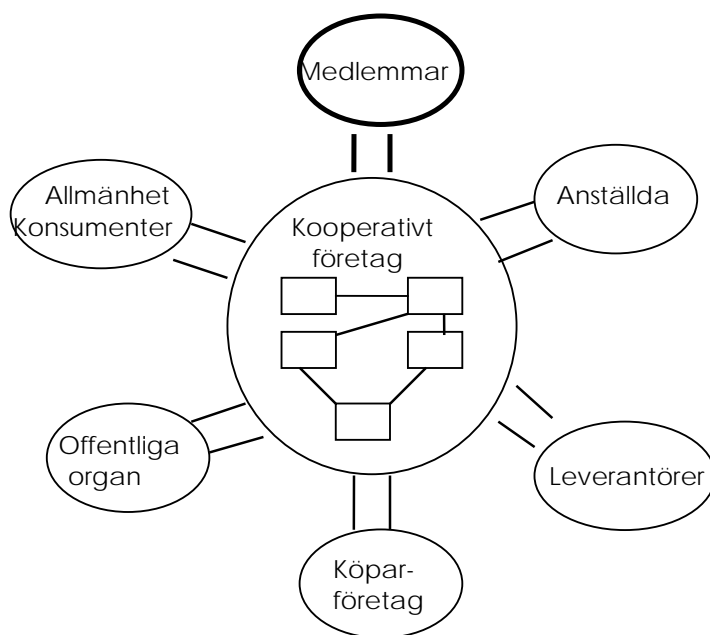
2.4 Kooperation

Ett sätt att integrera verksamheten är att samverka i ett kooperativ. I och med kooperativets struktur ges samtliga medlemmar möjligheten att påverka verksamheten. Kooperativ verksamhet karakteriseras av tre kärnpunkter som samtliga måste uppfyllas även om punkten ”ekonomisk verksamhet” kan ges olika tolkningar. Dessa är:

- Ekonomisk verksamhet,
- för människors gemensamma behov,
- ägd och styrd av dessa människor själva.

”Ekonomisk verksamhet” syftar till de produktionsprocesser som förädlar input till output. Verksamheten styrs av det ekonomiska målet: att överföra mervärde från förädlingen till medlemmarna genom de utbyten av varor och tjänster som finns mellan medlemmar och företag. Syftet med kooperativet är att det skall bedrivas ”för människors gemensamma behov”. Vilket innebär att den kooperativa organisationens arbete skall tillfredsställa medlemmarnas funktionella intressen som till exempel varuförsörjning, varuavyttring, arbetskraftssysselsättning. Det gäller att output från produktionsprocesserna är lämpade som input hos medlemmarna, eller vice versa. Det tredje villkoret ”äges och styres av dessa

människor själva” innebär att medlemmarna gemensamt äger företaget (är medlemmar i föreningen) och styr detta. (Nilsson, 1991) Organisationsstrukturen illustreras med en modell för att tydliggöra strukturen i ett kooperativ, se figur 4.



Figur 4. En kooperationsmodell. Källa: Nilsson, 1994

Ett sätt att förbättra konkurrensen och effektivisera individuella producenters prestationer är att samverka i kooperativ struktur. För att analysera effektiviteten i ett kooperativ måste man skilja mellan intern och extern effektivitet. Den interna effektiviteten berör det gemensamägda företaget och (illustreras i figur 4 som "kooperativt företag") handlar om att använda de befintliga resurserna på bästa sätt så att ett givet produktionsresultat uppnås med en så liten resursåtgång som möjligt. Det kan till exempel vara fråga om att rationalisera driften inom företaget, effektivisera genom samordning av resursströmmarna, utnyttja stordriftsfördelar samt att koncentrera sig på de komparativa fördelarna.

Den externa effektiviteten, det vill säga resursanskaffning och resursavyttring som illustreras av de flödespilar som finns mellan intressenterna och det kooperativa företaget i figur 4, skall effektiviseras genom att flödet till det kooperativa företaget skall vara så stort som möjligt medan flödet därifrån skall vara så litet som möjligt. I praktiken handlar det om att köpa billigt och sälja dyrt vare sig det gäller resursutbyten av arbetskraft, kapital eller råvaror. När det gäller de kooperativa företagens externa effektivitet – resursutbytet mellan medlemmarna och det kooperativa företaget – är det dock inte meningen att medlemmarna, huvudmännen, skall betala höga priser, istället skall medlemmarna ges möjligheten att köpa billigt och sälja dyrt till sitt kooperativa företag. Det positiva resultatet kommer ändå medlemmarna tillgodo och motiverar dem till att bedriva en effektiv verksamhet. (Nilsson, 1994)

3 Siljanfood AB ²

3.1 Bakgrund

Siljanfood AB grundades den 17:e maj 1995, för att tillfredsställa ett nytt behov hos företaget Siljan Chark som är ett företag i Mora med slakteri- och charkuteriverksamhet. Detta behov var en följd av den nyinvestering i en hamburgermaskin som företaget gjort, men även produktutvecklingen av grillkorv låg bakom beslutet. Dessa produkter ansågs vara i behov av ett eget säljbolag som riktade sig till en annan marknad. Frysta produkter kräver nämligen andra distributionskanaler än vad Siljan Charks ordinarie produktutbud, färskt kött och chark, gör. Med tanke på säljbolagets inriktning mot fastfoodmarknaden samt företagets geografiska läge fick aktiebolaget namnet Siljanfood AB.

Under det första verksamhetsåret såldes hamburgare och grillkorv från Siljan Chark medan intresset från andra företagare i bygden som ville vara med ökade allt mer. De företag som först visade intresse var Orsafood och Slottslax. Siljanfood tar då som nu en engångsavgift av företagen vid inträdet i organisationen. Denna är 10 000 kr.

Juni 1996 presenterade Siljanfood sin vision:

”Öka möjligheterna för en större livsmedelsproduktion och förädling inom regionen. Detta för att skapa fler företag och nya arbetstillfällen i området, samt bidra till ett öppet odlingslandskap som ger ökade förutsättningar för ekonomisk tillväxt och nytänkande inom service- och turistnäringen.” (Citat från presentationsmaterial, Mora den 16/11 -1999)

Avsikten är också att sälj- och marknadsföringsarbetet via säljbolaget Siljanfood skall behållas i regionen. För att förverkliga dessa visioner har Siljanfood som målsättning att arbeta med ledorden samordning, samverkan och samarbete.

Denna vision öppnar dörrarna för fler företag att samverka med Siljanfood samtidigt som sammansättningen av olika företag och deras produkter har lokal anknytning. Sedan visionen presenterades har flera företag anslutit sig som leverantörer till säljbolaget. Dessa är Laggen, Rälta Tunnbröd, Öje Bärprodukter AB samt Massarbäck Rättvik. Under vissa perioder sker även leveranser från Idre Sameby och Pyramidbageriet.

Organisationen består för närvarande av ett samarbete mellan sju företag med heterogena produkter. Siljan Chark har funnits med från starten 1995. De producerar frysta hamburgare och grillkorv som Siljanfood säljer vidare. Slottslax och Orsafood har funnits med sedan -96. Orsafood producerar vegetariska produkter, som traditionellt baseras på animaliska råvaror, till exempel färssås, hamburgare och stekbullar (Orsafood köptes upp av Siljan Chark i december 1999). Slottslax producerar regnbågslax och förädlar denna bland annat genom rökning och styckning till filéer. Företagen Skogsnallen och Laggen är också med i samarbetet och producerar bär och sylt respektive pannkakor och crêpes. I samband med Siljanfoods tillväxt har även företagen Rälta Tunnbröd och Massarbäck Rättvik anslutit sig (de yngsta företagen i denna organisation). De två sistnämnda producerar tunnbröd respektive svamp. Samtliga leverantörer och Siljanfoods styrgrupp träffas en gång var 6:e eller 7:e vecka för att utvärdera det som hänt under perioden.

² Pers. kontakt, G. Eriksson, 1999-11-16

Företagens incitament för att deltaga i samverkan är något olika. Nedan redovisas de problem och orsaker som i första hand avgjorde beslutet att samarbeta med Siljanfood. Det följer också några kommentarer från ett slumpmässigt urval av Siljanfoods leverantörer. Dessa kommentarer har till syfte att identifiera de problem som företagen brottades med innan samverkan med Siljanfood.

Slottslax

Slottslax är ett av de företag som varit med längst i Siljanfood. Det producerar och förädlar regnbågslax. Orsakerna till att företaget intresserade sig för samarbete var de problem som företaget hade med att få avsättning för sina produkter. Dess utbud var större än efterfrågan från de befintliga kunderna. Därmed var det önskvärt att nå ut till ett större antal kunder eller kunder som efterfrågar större volymer. Vid samtal med företagsledaren Göran Slott framkom att företagets förädlingskapacitet ej utnyttjades till fullo och att det inte fanns någon risk för att man inte skulle kunna leverera önskvärda kvantiteter. I dagens läge ser det dock lite annorlunda ut när det gäller själva produktionen av fisk. Företaget avvaktar ansökan om tillstånd att producera större volymer i sina fiskodlingar, vilket skulle göra det möjligt att förädla och sälja ännu större kvantiteter.

Slottslax initiala problem hade till stor del sin grund i att företagets ringa storlek avskräckte många kunder. Istället fick de stora konkurrenterna chansen tack vare de stora marknadsföringsanslag som de kunde satsa. Det har också visat sig att butikerna är toppstyrda, berättar Göran och menar att butikernas grossister har stort inflytande i valet av leverantörer. Slottslax använder fortfarande sina gamla kontakter för att sälja den lax som inte Siljanfood kan avsätta.

Till de största fördelarna med samverkan räknar Göran det fina varumärke som Siljanfood garanterar. Lokalproducerad, garanterad mat från Dalarna har ett gott rykte som säljer mycket bra även i södra Sverige. Samarbetet har hjälpt företaget med att komma in hos de riktigt stora på marknaden, vilket har ökat försäljningsvolymerna. Sammanfattningsvis kan den främsta orsaken till valet att samverka med Siljanfood sägas vara möjligheten att nå en större marknad på ett mer effektivt sätt. (Pers. kontakt, G. Slott, 1999-12-15)

Öje Bärprodukter

Öje Bärprodukter förädlar bärråvaror och har varit med i samarbetet sedan 1997. Man har sedan dess erhållit flera positiva effekter. Före samverkan med Siljanfood hade företaget svårt med att komma in på olika marknader. ”Man är ju bara ett litet familjeföretag som producerar sylt” påpekar Gunnar Argårds. Försäljning på marknader och till vissa fasta kunder (butiker) utgjorde företagets kundkrets. Genom samarbetet har företaget fått spridning av sina produkter vilket har medfört ökad efterfrågan från konsumenter som provsmakat vid något tillfälle. Dessa kunder har även kontaktat butiker vilka fått en bra anledning att ha med dem i sortimentet.

Gunnar har funderingar kring orsaken att en del butiker trots allt inte vill ha Öjes Bärprodukter i sitt sortiment. Han tror att butikerna tycker att priset är för högt jämfört med de lågkvalitativa syltprodukterna från de stora konkurrenterna. Butikerna föredrar också leverantörer/distributörer som tar hand om produkterna och plockar upp dem i hyllorna.

Tidigare distribuerade företaget sina produkter med bussgods, posten eller andra transportörer. Dessa lösningar fungerar dock endast då det är ömsesidiga kontakter med specialbutiker, som har resurser till defektion, kontrollera lager och lägga beställningar, samt att plocka varor. Att Öje Bärprodukter självt skall ansvara för defektion med mera är omöjligt på grund av begränsade resurser. Det räcker med den tid som går åt till kontakter med kunderna, tillägger Gunnar. (Pers. kontakt, G. Argårds, 1999-12-16)

Laggen

Laggen är ett företag i Ludvika som tillverkar pannkakor och crêpes. Verksamheten startade 1995 och riktade sin försäljning till grossister i storköksbranschen. Initiativet till att samarbeta med Siljanfood grundade sig i funderingar på om företaget skulle tjäna på att leja bort säljfunktionen och koncentrera sig på produktionen. Det finns inte resurser till att åka runt till butiker och sälja och serva produkterna, berättar företagsledaren Gun-Britt Malmkvist.

Det största problemet med att sälja produkterna var att lära sig hur marknad och prissättning fungerar. Denna kompetens saknades, i övrigt har inte företaget haft några större problem med distributionen. Genom samarbetet med Siljanfood har dock företaget breddat marknaden och på så sätt fått fler ben att stå på, eftersom Siljanfood även säljer till butiker.

1997 började samarbetet med Siljanfood och sedan dess har försäljningen ökat något. Men de största fördelarna är inte den marginella försäljningsökningen utan utbytet av erfarenheter, kunskaper och idéer tillsammans med de andra leverantörerna. Nackdelarna tycks vara att leverantörerna inte har något inflytande i Siljanfood. "Det skulle vara bra om man kunde vara delägare i organisationen och på det sättet få större möjlighet att påverka", menar Gun-Britt.

Logistiken är en första funktion som borde försöka lösas på ett bättre sätt. När Laggen får sina beställningar från kunderna är det Gun-Britts ansvar att lösa transporterna. Det skulle vara önskvärt om samtliga företags produkter först gick till ett centrallager och därefter ut till kunderna. Då finns det en chans att man kan synkronisera transporterna med de andra företagen. (Pers. kontakt, G-B. Malmkvist, 2000-01-08)

3.2 Verksamhet

Säljbolagets verksamhet syftar huvudsakligen till att marknadsföra närproducerade livsmedel via grossister till både detaljist- och storköksmarknaderna samt restaurang- och fastfoodmarknaderna. Produkterna skall präglas av hög kvalitet och produceras i den naturnära miljö som de geografiska förutsättningarna runt Siljanbygden medger.

Affärsidé:

Skall sälja Fast food produkter, genom unikiteten inom sin marknad, när det gäller kvalitet. Redskap är integrerad kompetens inom tillverkning, distribution och marknad.

skall samarbeta och skapa partnerskap med grossister och återförsäljare.

med enskild profilering och individuell utveckling skapas utrymme för kreativitet, vilket ger lönsamhet i en miljöutvecklad framtid.

(Citat från presentationsmaterial, Mora den 16/11-1999)

Organisationen leds av en styrgrupp som består av tre personer, Anders Andersson, Gunder Eriksson och Hans Furn. Deras funktion är att agera som VD för Siljanfood. Som projektledare finns även Bjarne Lövgren från Hushållningssällskapet. Hans uppgift är att vara bollplank till de företag som är intresserade av att ansluta sig till Siljanfood. Organisationens struktur kan kallas för paraplyorganisation då Siljanfood har en samordningsfunktion mellan leverantörerna samtidigt som den ansvarar för hela organisationens försäljning och marknadsföring.

Ägarförhållande

Siljanfood var från början ett aktiebolag med flera delägare. Aktiekapitalet var fördelat mellan ett antal privata finansiärer samt Siljan Chark som ägde 16% av företaget. Efter millennieskiftet antog ägarstrukturen en helt annan form. Siljan Chark som tidigare ägt 16% köpte resterande andelar. Det hade visat sig att det inför nyemissionen inte fanns tillräckligt intresse från de externa finansiärerna för att finansiera det totala kapitalbehovet.

Syftet med fusionen är att Siljan Charks försäljningsavdelning och Siljanfood skall samordna mer av sina verksamheter och i framtiden försöka erhålla större marknadsandelar.

Försäljningsfunktion

Säljorganisationen består av tre försäljare som arbetar heltid med att marknadsföra och sälja Siljanfoods produkter. Arbetsuppgifterna består i att per telefon och via personliga besök sälja produkterna samt göra uppföljningar hos befintliga kunder. Säljorganisationen ansvarar också för presentationer och demonstrationer med banderoller och grillar på evenemang som till exempel Junior-SM i Älvdalen och Wasaloppet. Kontakter med emballageföretag som tillverkar förpackningar med Siljanfoods logotype ansvaras också av säljorganisationen. Uppskyltning hos kunder tar också mycket tid i anspråk.

Den mest arbetskrävande försäljningen är den som sker via storköksgrossister, eftersom det går åt mycket tid per såld enhet samt att uppföljning minst en gång i månaden hos storköken är nödvändig. Siljanfood undviker distribution där företaget måste ansvara för uppläckning

och liknande butiksservice. Med detta ansvar följer ofta uppgifter som till exempel defektering (kontrollera lager och notera för beställning de varor där beställningspunkten nåtts) och då bär företaget kostnaden för utgångna produkter.

Distributionen från livsmedelsproducenten via Siljanfood till grossist och detaljist börjar med att butikerna beställer de önskade produkterna till önskad volym av Siljanfood som i sin tur köper in produkterna av sina leverantörer samt tecknar ett fraktavtal med grossisten. De kommer överens om ett kilopris beroende på hur stora volymer det rör sig om.

Företagen som är med i Siljanfood har tagits in bland annat med hänsyn till om;

- företagets produkt kan bära sig,
- företaget långsiktigt kan överleva och bedriva en lönsam produktion,
- är miljöanpassat med någon typ av miljöcertifiering och att
- det i övrigt finns goda framtidsutsikter med hänsyn på till exempel generationsskifte.

Samarbetet gäller i första hand marknadsföring, försäljning och samordning av transporter. En stor fördel när man presenterar varukorgen för kunden är att produkterna har förpackningar som är enhetliga och därmed är lätta att känna igen. Leverantörerna har ofta egen marknadsföring och säljer sina produkter till sina kunder.

Den produkt som säljer bäst har inte den bästa organisationen. Det har skapats motsättningar inom företaget vilket leder till konflikter. Konflikten beror delvis på skilda meningar om företagets interna försäljning skall prioriteras eller försäljningen via Siljanfood.

Det bästa med samverkan är att det går att samordna transporterna. Men detta har visat sig vara ett problem, bland annat för företaget Laggen som ligger långt från Mora, där de flesta produkterna samlas ihop. Lagerytan som ligger i Siljan Charks lokaler är inte tillräckligt stor för att rymma ett tillfredsställande lager av Siljanfoods produkter. Siljan Chark är inte nöjda med denna lösning, därav en bidragande orsak till motsättningar. Restauranger kräver ofta snabba leveranser vilket är svårt att lösa på ett ekonomiskt sätt då vissa varor finns i lager och andra inte. Det blir således dyr frakt för det företag som inte har sina produkter i centrallagret.

Det negativa är att leverantörerna aldrig haft något inflytande i organisationen. Det är en fördel om leverantörerna har insyn i företaget, är delaktiga i beslut, kan få fram sina budskap annars finns det en risk att det blir snedfördelningar.
(Pers. kontakt, A. Andersson. 2000-01-10)

3.3 Distribution och marknad

Siljanfood gjorde tidigt en marknadsundersökning som visade att säljbolagets resurser skulle riktas mot grossister och därmed indirekt till butiker för att erhålla höga försäljningsvolymer. Eftersom initiativtagarna för Siljanfood redan innan företagsstarten hade mycket goda kontakter med grossister som distribuerade till denna marknad var det inte svårt att få ut produkterna till butikerna. Den största delen av produktionsvolymen under startåret, distribuerades med hjälp av grossister från Dalarna, med inriktning mot storköksmarknaden. Dessa grossister, Dahlbergs Gross i Mora, Matlagret i Borlänge och Berglunds Frukt i Rättvik är fortfarande väl utnyttjade och kan räknas till de som distribuerar störst kvantiteter från Siljanfood till restauranger och gatukök.

För att etablera sig på butiksmarknaden, via grossist, insåg man att det var nödvändigt att utveckla nya butiksförpackningar. Under andra verksamhetsåret lät man designa de nya butikskartongerna, även kallade kapslar, för att göra det möjligt att komma ut på de stora distributörernas marknad (D&D, ICA och KF).

Hemköp har visat positiv respons till de produkter som hittills har levererats till ett urval av butiker, vilket har resulterat i ett givande samarbete. Hemköp har nämligen distribution via centrallagret i Borlänge med containertransporter med tåg även till de sydliga delarna av Sverige. Denna distribution täcker i princip hela landet, 101 butiker belägna från Boden till Ystad, och som medpart i denna distribution har Siljanfood samma geografiska täckning av sina produkter som Hemköp. Diskussioner har förekommit om man avviker från affärsidén, att sälja lokalproducerade produkter i en miljöutvecklad framtid när man transporterar produkter långa sträckor. Slutsatserna av diskussionerna är dock att fördelarna med detta samarbete överväger.

Siljan Chark, som är leverantör till Siljanfood, har goda kontakter med Milko som distribuerar mejeriprodukter till norra Västmanland och Dalarna. Denna kontakt har gjort det möjligt även för Siljanfood att distribuera sina produkter via denna kanal.

Under 1997 och 1998 gjordes satsningar för att nå storköksgrossister med större geografisk spridning än Dalarna. Grossisterna Heidenborg och Servera visade sig vara intresserade, och ett samarbete däremellan har nu etablerats.

3.4 Framtid

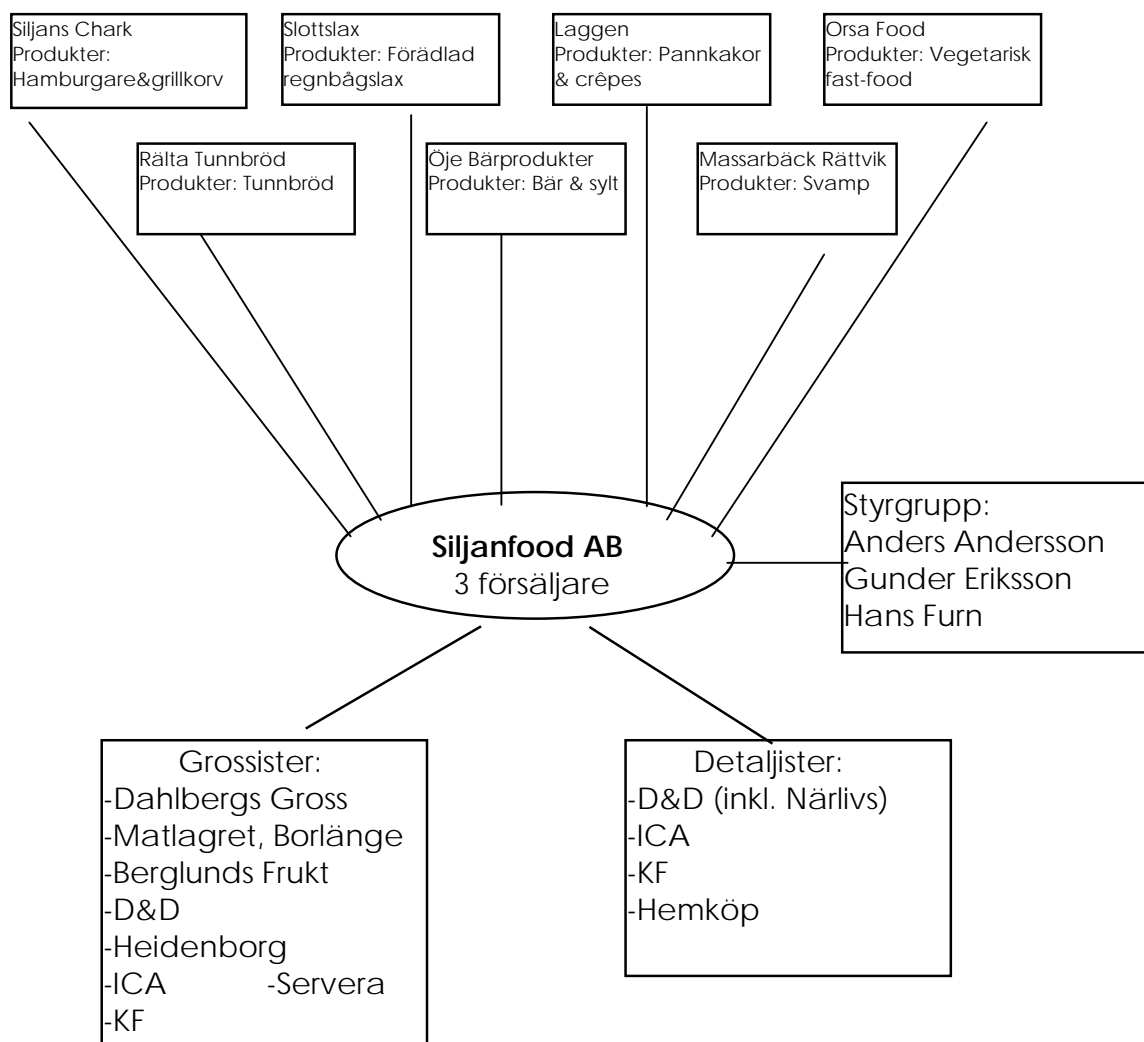
På sikt tror Siljanfood att fler företag kommer att vara anknutna till säljbolaget. Det finns också planer på att förstärka bolaget ekonomiskt genom en nyemission. Vid denna emission skall eventuellt producenterna ges möjligheten att bli delägare i bolaget. På detta sätt kommer producenternas incitament för att hålla hög kvalitet och säkra leveranser att behållas och kanske till och med att förstärkas.

Siljanfood arbetar just nu med att etablera sig på ”fjällmarknaden”, det vill säga områden som Sälen och Idre. Där finns möjligheter att sälja stora volymer till bra priser. Dessa kunder är dock mycket eftertraktade varför ”de stora” köper in sig på dessa områden med hjälp av reklamstöd i miljonbelopp. En nyemission, som ger kapital till bättre och effektivare marknadsföring, skulle förbättra möjligheterna till denna etablering.

Genom ett EU-projekt som drivs som ett samarbete mellan Älvkarleby, Malung, Torsby, Trysil och Ängerdal kommun (de två sistnämnda ligger i Norge) satsar man på lokal mat med målsättningen att restaurangerna i dessa områden skall servera ”lokala menyer”. I detta projekt har Siljanfood lyckats etablera sig och hoppas på att få komplettera skogsbygdernas lokalproducerade livsmedel med produkter ur Siljanfoods sortiment. Projektet har gjort stora framsteg bland annat tack vare kontakter med Dahlbergs Gross i Mora som har åtagit sig att lösa de logistiska problemen (samordning av produkterna samt leverans). Än så länge är det 16 restauranger som har nappat på idén men målsättningen är 30 stycken. Om Siljanfood lyckas med att bli leverantör av någon eller några produkter till detta projekt är det så stort i omfattning att endast efterfrågan på till exempel oxfilé skulle vara större än Siljanfoods totala

utbud av denna produkt. Så stora volymer är dock inte aktuellt för Siljanfood att leverera i dagsläget men det ger förståelse för hur stor betydelse samverkan kan ha.

Framtiden ser ljus ut för Siljanfood. Om det bara finns riskkapital tillgängligt är det ett stort antal projekt som väntar på att startas. I Dalarna finns det bland annat intressen i att starta musteri, bageri, potatis- och grönsaksodling, spannmålsförädling, osttillverkning och mejeri samt bryggeri. Projektledaren Bjarne Lövgren har fullt upp med att lyssna till alla affärsidéer och projektförslag.



Figur 5. Siljanfood AB och dess nätverk

4 Nordupplandsgruppen

4.1 Strutsfarmen Klotho³

Produktion

Företagets målsättning är att producera strutsar samt föda upp dessa till 10 veckors ålder. Företagaren Inger Johansson önskar också att det finns mer tid till att förädla skinn- och andra strutsprodukter. För denna produktion finns fyra ”trios” som tillsammans kan producera upp till 200 kycklingar per år, då rätt förutsättningar råder.

Företaget har vissa problem med inhysningen av strutsarna. Detta problem började med att Inger startade produktionen på en gård som hennes föräldrar ägde och som Inger hade rustat upp för just strutsproduktion. Gården avyttrades dock av föräldrarna under 1998, vilket förändrade förutsättningarna för strutsfarmen Klotho. Inger var tvungen att söka nya lokaler för att inhysa sina djur. Hon fann en lösning, om än inte optimal, nämligen en gård som ej utnyttjade sina byggnader till fullo. Efter kontakt med ägarna gjordes en arrendeplan upp. Utrymmena för strutsarna är dock i minsta laget vilket har påverkat produktionen. Sedan flytten från föräldrarnas gård har antalet kläckta kycklingar minskat. Inger har ganska klara föreställningar om vad det beror på. Bristen på utrymme har begränsat möjligheterna att dela upp strutsarna i lagom stora grupper. Hönorna visat en tendens till att lägga sina ägg på ”fel ställen”, det vill säga utomhus där det är fuktigt och smutsigt. I smutsen finns det större mängder bakterier vilket höjer risken för infektioner i äggen. Dessa problem skall försöka lösas genom tillbyggnad av ett tält. Några större investeringar kan inte göras på de arrenderade utrymmena.

Ingers personliga intressen i förädling av strutsprodukter ligger lite på is, påpekar hon. Men hon önskar att det fanns mer tid till denna del av produktionen. Det planeras en gårdsbutik tillsammans med Upplandsstruts, vilken skall vara belägen alldeles intill E4:an vilket kommer öppna nya möjligheter för Ingers företag. Se avsnittet ”Samverkan” nedan.

Leverantörer

Inger Johanssons strutsfarm förses med foder från Lantmännen och Dahlviks kvarn samt en del halm som används till strö från den gård där hon arrenderar stall för strutsarna. Relationerna till dessa leverantörer är begränsade till ett litet antal kontakter, endast ett par gånger per år, med tillfredsställande leveranssäkerhet och service.

Distribution och kunder

I Uppland finns en produktionsförening som de flesta uppländska strutsproducenterna är medlemmar i. Syftet med denna produktionsförening är att förmedla kontakter mellan producenter och marknad. Produktionsföreningen har sju farmare som via föreningen distribuerar sina djur till marknaden. Marknaden utgörs till volym först och främst av Hemköp och dess kunder men även av enskilda butiker och restauranger. Försäljning direkt

³ Pers. kontakt, I. Johansson, 1999-11-30

till kund förekommer också men i begränsad skala. En lansering på ICA Kvantum i Uppsala är just nu aktuell, där provsmakning och demonstrationer skall erbjudas under några dagar.

Det är produktionsföreningen som sköter kontakterna med kunderna, det vill säga med D&D (Hemköp), butikerna och restaurangerna, men eftersom samtliga medlemmar träffas på regelbundna styrelsemöten (ca 2 ggr/ kvartal), har de god insikt i vilka kunderna är. Ingers engagemang i produktionsföreningen är geografiskt inriktad mot den östra delen av Uppland. Det är föreningen som tar upp beställningarna från kunderna en gång i månaden och vidarebefordrar dessa order till producenterna.

Det har visat sig att butikerna inte vill engagera sig särskilt mycket i produkterna utan de föredrar att föreningen kontakter dem för att kontrollera hur stora kvantiteter som finns kvar på hyllorna. Producenterna levererar sedan själva djuren till slakteriet, Söderbärke utanför Västerås. Sedan styckas och paketeras djurkropparna i Eskilstuna för vidare distribution. Produktionsföreningen ansvarar för denna del av distributionen.

De volymer som distribueras via D&D till Hemköpbutikerna kräver inte detta ansvar. Kyltransporter från slakteriet till Hemköp ordnas av D&D. Samarbete med närbelägna Strömsbergs Gård, när det gäller slakt och styckning, har också förekommit men inte i önskvärda volymer. Här finns det mer att hämta, påpekar Inger. Att bara leverera till grossister ser Inger som ett problem då hon märkt en tendens att de inte betalar de priser som önskas samt att det är svårt att leverera jämna kvantiteter och tillräckligt stora volymer. Det har visat sig att grossisterna hellre importerar.

Ytterligare problem finns när det gäller kontakter med butiker och restauranger eftersom dessa efterfrågar någon slags produktlista där produktinformation såsom priser, kvantiteter och leveransmöjligheter presenteras. Det krävs kunskap om marknaden för att veta vad för sorts material som behövs samt om vad detta skall innehålla när man kontakter butiksrepresentanterna, något som Inger anser sig sakna.

För att marknadsföra sina produkter brukar ett antal representanter från produktionsföreningen demonstrera produkterna på marknader och i butik. Det förekommer även presentationer på mässor. Dessa engagemang återkommer ungefär 2-4 gånger per år och företag, uppskattar Inger.

Samverkan

I framtiden hoppas Inger att hon kan ägna mer tid till förädling av biprodukter, samtidigt som hon serverar kunderna i den butik som är under uppbyggnad i anslutning till Upplandsstruts ekonomibyggnader utanför Tierp. Detta samarbete hoppas hon även kunna utveckla när det gäller produktion av slaktdjur.

- Upplandsstruts utrymmen har stor kapacitet som eventuellt även kan användas till mina djur, säger hon, samtidigt som jag har möjlighet att ta hand om kycklingarna och försäljningen om jag ändå skall vara på området.

Ett eventuellt samarbete med övriga företag i Nordupplandsgruppen, tror Inger, kan ge förbättrad distribution mellan slakteri/charkuteri till grossist eller butik samt att marknaden kommer att växa. Inger tror vidare att varukorgen, det vill säga samtliga företags produkter,

ger ett exklusivt intryck, som kan lanseras på en ny och mer exklusiv marknad. Vidare finns förhoppningar om samarbete med slakteriet på Strömsbergs Gård samt vidareförädling hos Hans Hanssons charkuteri (Älvkarleby Lax & Vilt). Hans erfarenhet om marknaden skulle komplettera den unika produkt som vi erbjuder samtidigt som vi får hjälp med marknadskontakter, menar Inger.

Vidare är Inger inne på att samverkanföretaget skall inrikta sig mot specialbutiker och restauranger med exklusiv image där lokalproducerat erbjuds. Det är en stor fördel om utbytet är ömsesidigt, det vill säga att återförsäljaren av produkterna är lika intresserad av att erbjuda produkten för sina kunder som jag, påpekar Inger. Det är ju inte meningen att man skall vara ett problem för sina egna kunder.

4.2 Upplands struts⁴

Produktion

Upplands struts drivs av tre delägare som strävar efter att få igång kontinuitet i produktionen. De har även som långsiktig målsättning att producera avelsdjur till försäljning. För dessa ändamål har företaget 5 ”trios” det vill säga 15 avelsdjur samt ca 60 kycklingar som är under tillväxt. Strutsnäringen är i Sverige ännu i startgroparna och det finns endast begränsade kunskaper om strutsproduktion. Detta bromsar produktionen och det är svårt att kläcka äggen och få kycklingarna att överleva. Eftersom produktionen ännu är i försöksstadiet går det åt mycket tid per producerad struts. Företaget är också tvunget att marknadsföra sina produkter, sprida kunskap om köttets egenskaper samt skaffa kunder. Själva produktionen innefattar alltså bland annat skapande av distributionskanaler. Upplands struts är med i en strutsförening (samma som Strutsfarmen Klotho) vars uppgift delvis är att skapa kontakter och samordna producenterna, slakterierna och återförsäljarna samt att sprida information. Företagarna är själva delaktiga i denna process.

Leverantörer

Upplandsstruts leverantörer förser företaget med strutsfoder. Leverantörer är i första hand Dalviks kvarn och Lantmännen. Genom telefonkontakt beställs tre ton per gång ungefär varannan eller var tredje månad. Kontakten med Lantmännen var redan etablerad då strutsproduktionen drog igång vilket borgar för en god relation med tillfredsställande service och leveranssäkerhet.

Distribution och kunder

Strutsföreningen har hand om de flesta kontakterna med kunderna och tar ut 350 kr för varje sålt djur. Den samordnar producenternas produktion och kan därmed erbjuda något större kvantiteter och kontinuerliga leveranser till kunderna. Kunderna, i första hand butiker, kräver i många fall kontinuitet och tillförlitliga leveranser. Föreningens funktion är därför mycket viktig. En liten del av produktionen säljs på gården till privatpersoner.

⁴ Pers. kontakt, L. Andersson, B. Eriksson, 1999-11-18

Viss marknadsföring görs genom marknader och mässor där producenterna presenterar produkterna. Lars tror att det bästa sättet att få respons från kunderna är att göra matdemonstrationer och presentera produkterna direkt till konsumenterna som förhoppningsvis efterfrågar produkterna och på det sättet vinner intresse från kunderna. Se även Strutsfarmen Klotho och dess distribution.

Samverkan

- Möjligheterna för samverkan kommer att öka nu när vi bygger till en gårdsbutik. Den ligger precis bredvid E4:an med goda parkeringsmöjligheter, och förväntas bli välbesökt, berättar företagsledaren Lars Andersson. Byggnaden kommer att kunna utnyttjas i samarbete med fler lokalproducenter. Eftersom strutsarnas inhägnad ligger i anslutning till butiksbyggnaden lär den dra uppmärksamhet till sig. Det finns möjligheter att komma överens med bussbolag med mera att de stannar till så kan de titta närmare på strutsarna och samtidigt handla i butiken.

4.3 Strömsbergs Gård⁵

Produktion

Strömsbergs Gård inriktar sin produktion främst mot KRAV-uppfödning av grisar men föder även upp nöt och får. Gårdens grisar går ute hela året med undantag från den tid de tillbringar i de hyddor som finns utplacerade i varje hage. Ungefär 70 ha av gårdens åkrar används omväxlande till grisarna. Åkrarna stängslas in med elstängsel, förses med vattenkoppar och grisarna utfodras manuellt med hjälp av traktor och fodersäckar. Grisarna ser ut att ha det gott på åkrarna där de kan böka som de vill. När de är slaktfärdiga hämtas de av Farmek. Då gårdens resurser i form av tid och kapital tryter, prioriteras grisproduktionen och resurserna som tidigare lagts på bisysslorna, nötkött och får, trappas ner. Just nu är det bra priser på KRAV-producerade slaktsvin och som producent premieras man om produktionsprognoser och slaktvikter stämmer. Detta ger incitament för noggrann planering och skötsel.

Leverantörer

Djurens foderbehov, utöver det som produceras på gården, och drivmedel köps in av Lantmännen. Då fodret måste vara KRAV-producerat kan det vara tidskrävande att få tag på kompletterande kvantiteter då det till exempel varit dålig skörd.

Distribution och kunder

Farmek köper samtliga grisar från Strömsbergs Gård och det mesta av den nöt och lamm som produceras. Ungefär 6% av grisarna köps dock tillbaka till slakteriet som hyr lokaler på gården efter att Farmek har slaktat och skållat djuren (gårdsslakteriet har inget skållkar). Farmek är en trogen kund då de alltid köper. Det negativa kan vara vad Farmek betalar för produkterna. Gårdens nöt och lamm går till största delen till Farmek men ca ¼ av nötdjuren

⁵ Pers. kontakt, G. Thorstensson, M. Eriksson, 1999-11-30

samt en mindre del av lammen slaktas och försäljs direkt till kund från gårdsslakteriet och hämtas av kunderna själva. Det samma gäller de grisar som styckas på gårdsslakteriet.

Kontakterna med Farmek är kontinuerliga. Det görs prognoser på hur mycket man kan leverera halvårsvis och totalt har Göran Thorstensson, företagsledaren, kontakt med Farmek cirka en timme i veckan. Vid dessa telefonsamtal diskuteras transporter, prognoser, fel i avräkningsnoteringar, med mera.

- Kontakterna med privatkunderna är mer tidsödande påpekar Göran, det går säkert 4-6 timmar i veckan till att ta emot beställningar av kunderna samt att lämna ut kött vid utlämningslokalen. Som minsta kvantitet får privatkunderna köpa 1/4 gris åt gången.

Samverkan

Göran betonar i intervjun att företaget inte är beroende av något samarbete för kunna sälja produkterna. Inte som det är nu med hyfsade slaktsvinspriser, tillägger han. Men möjligheten att komma in i stora butiker eller hos grossister är lockande eftersom riskerna för eventuella prisnedgångar då reduceras. Ett alternativ kan vara att etablera sig i ett fåtal specialbutiker, eftersom man då minskar risken att bli undanträngd, vilket sker i de stora butikerna.

- Lokal samverkan ger stort utbyte när det gäller kompetens, idéer och den sidan är viktig. Tillsammans blir man starkare och kan dela på kostnaderna, avslutar Göran.

4.4 Älvkarleby Lax & Vilt⁶

Produktion

Företagets affärsidé är att förädla och distribuera livsmedel av hög kvalitet. Verksamheten bygger på kompetens när det gäller förädling och kontakter, när det gäller distribution. Kompetens krävs för att vara en effektiv producent, bland annat när det gäller utnyttjandet av maskiner och förpackningstekniker. Då transporterna för detta företag är en svag länk krävs ett brett kontaktnät som erbjuder alternativa lösningar och detta gäller även kontakter med kunder. Goda, långsiktiga relationer med intressenterna och kompetent personal prioriteras i detta företag, påpekar Hans Hansson som är företagsledare.

Leverantörer

Med företagets färskfiskeleverantör, Nordsjöfisk från Göteborg, har Hans gjort affärer i stort sett sedan företaget började verksamheten 1988-89. Leverantörerna av kött är Mårtensson, Scan Norrland (Bollnäs), Polarica (Haparanda), LT-Kött (Stockholm) samt Dahlbergs Vilt (Arjeplog). Kryddor köps in från företaget Culinar från Skåne medan förpackningar köps från Cure vac och Gävle kartong. Under samtalet med Hans påpekar han även att frakterna till företaget också är en viktig länk, och att dessa kontakter tar enormt mycket tid i anspråk. Vid ett försök att uppskatta hur mycket tid som går åt för kontakter när det gäller inleveranser och då även transporter, kommer Hans fram till att det blir ungefär en timme per dag. Beträffande

⁶ Pers. kontakt, H. Hansson, 1999-11-29

leveranserna är kvalitén viktig, varför det ofta blir diskussioner angående denna del. Även transporter kräver kvalitativ behandling eftersom färskvara kräver kyltransporter. Transporterna har stor betydelse för detta företag. Skulle exempelvis en leverans anlända med en dags försening spricker hela produktionsmönstret.

Distribution och kunder

Älvkarleby Lax & Vilt säljer i första hand sina produkter till grossister men även till kommuner (Östhammar, Älvkarleby och Tierp) och flygflottiljen (F16) i Uppsala. Försäljningen till kommunerna och F16 är en ny inkomstkälla som på sikt kommer att öka omsättningen med upp till 300%. Distributionen till dessa kunder sköts av företaget och våren 2000 kommer en säljare att anställas för att samordna denna verksamhet.

De viktigaste grossisterna är Nordic Delifood International, som Hans är delägare i och som exporterar svenska livsmedel, samt de traditionella grossisterna KF, Scandic, Hemköp, Servera, Heidenstam och Arno Holm. De tre sista är inriktade mot restaurang och storkök. Dessutom finns två egna butiker i Skärplinge respektive Älvkarleby vilka säljer bra under sommarmånaderna och i december. (Exporten sker delvis via två butiker på Arlanda flygplats, och ett företag som heter Top Flight Catering)

Alla dessa kontakter sköts av Hans per telefon eller genom personliga besök och han uppskattar att detta arbete tar upptill 4 timmar per dag. Relationerna med kunderna är goda och Hans betonar hur viktigt det är att personkemin stämmer. Handeln med företagets produkter är önskad av både säljare och köpare, vilket ger produkterna större utrymme och mer resurser.

Företagets kundkrets sträcker sig geografiskt sett från Söderhamn i norr till Stockholm i söder och Falun i väster. Dessa begränsningar har Hans valt för att resorna inte skall bli längre än att det är rimligt att göra dagsbesök hos kunderna och komma hem samma kväll. Hans tillägger dock att andra kunder också är välkomna men att han inte aktivt söker nya kontakter utanför detta geografiska område.

Samverkan

Det som är viktigast med ett framtida samarbete är utbudet av kvalitativa produkter samt att samordna ett antal produkter och erbjuda dessa på marknaden med hjälp av en gemensam säljorganisation. Efterhand kan detta byggas ut med större antal produkter och företag. Men det är nog viktigt att vi börjar i en begränsad omfattning, påpekar Hans.

4.5 Syltkrukan⁷

Produktion

Denna verksamhet är inriktad mot produktion av hemkokt kvalitetssylt och försäljning av sylter, honung, presentartiklar. Sedan 1996 har företaget även caféverksamhet i sin nybyggda

⁷ Pers. kontakt, M. Stork, 1999-11-18

anläggning. Monika Stork, som är företagsledare, har valt att producera ett stort antal sorters sylt samt att inneha ett stort sortiment av andras produkter i sin butik. Hon är själv medveten om att det inte är optimalt att producera ett så stort sortiment men tycker att det är en styrka att ha detta utbud då efterfrågan finns. Monika berättar även att tillgången på bäråvara begränsar möjligheterna att specialisera sig, vilket indirekt beror på hur skörden har varit under säsongen. Om det fanns obegränsad tillgång av råvara skulle nog hjortron-, hallon- och drotningsylten samt udda marmelader och geléer som till exempel plommonmarmelad och svartvinbärsgele sälja bäst.

I den relativt nybyggda "cafébutiken" finns även utrymmen för lagring och tillverkning av sylt. Det var en stor investering för företaget men på sikt var investeringen nödvändig. Produktionen flyter på bra och det finns kapacitet att producera större kvantiteter.

- Sylt har inte någon framtid som KRAV-produkt, säger Monika. Syltprodukter möglar lätt om de inte innehåller konserveringsmedel. Det är alltså ett medvetet val att inte KRAV-produkter finns i sortimentet.

Leverantörer

Syltkrukans leverantörer förser huvudsakligen företaget med socker, bär och burkar. Men företaget säljer även andra småföretags produkter i den "cafébutik" som Syltkrukan driver. Sockret köps in efter att Monika kontaktat leverantören per telefon. Leveransen utförs redan dagen efter beställningen och anländer till Syltkrukans lastkaj. Bären köps in av privatpersoner samt av grossister. Tillgången till bär är något osäker beroende på hur vädret har varit under säsongen. Vid leverans av bär från privatpersoner kommer det ofta i små volymer vilket gör hanteringen tidsödande. Bären fryses ned tills det befintliga lagret av färdiga produkter börjar sina, varpå man kokar ny sylt efter behov. Monika har nära kontakt med sina bärleverantörer och dessa kontakter sker antingen per telefon, genom personlig kontakt vid platsbesök (caféet ligger 100 meter från E4:an) eller på marknader. I nödfall skickar man bäråvaran med ASG eller Bussgods. De produkter som köps in färdiga hämtar Monika eller levereras personligen av leverantören då de ändå åker förbi eller träffas på någon marknad.

Distribution och kunder

Monika har inriktat sin distribution och försäljning uteslutande direkt till kund. Försäljningen äger rum i butiken samt på de marknader som Monika och hennes anställda besöker. Intäkterna i hennes verksamhet fördelar sig på 40% från försäljning i butiken, 40% från försäljning på marknader samt 20% försäljning genom återförsäljare. De kunder som besöker butiken varierar en del, det kan vara allt från stamgäster som tar sig en fika till tyska turister som bara stannar till. Monika märker dock att det är vanligt att de som stannat en gång gärna stannar till igen och då passar på att köpa ny sylt eller dylikt.

Det blir en hel del marknadsbesök, upp till 37 marknader eller 100 marknadsdagar per år. Dessa marknadsbesök medför en hel del kostnader för resor och marknadshyra. De inblandade i företaget har dock begränsat sig i geografisk täckning till en radie av 25 mil från butiken. Det kan innebära en resa på 50 mil tur och retur och slår man samman detta med marknadshyran (500-2000 kr/marknad) multiplicerat med antalet marknadsbesök inser man

att kostnaderna blir stora. Marknadsbesöken ger dock effektiv marknadsföring och responsen från dessa är påtaglig. Det är många som ringer från olika delar av Sverige och efterfrågar produkterna, speciellt från Mälardalomsområdet och Storstockholm.

Företagets återförsäljare är B&W i Uppsala, Bygdens mat i Kungsbyn mellan Västerås och Enköping, Åsby kött och vilthandel i Hallstahammar samt till viss del även Nibble gård och andra gårdsbutiker. Distributionen till B&W sköts av Per som är heltidsanställd på företaget, och son till Monika. Denna distribution är informell vilket innebär att Per tar med sig så mycket som går åt i personbilen och kombinerar ofta leveranserna med andra ärenden till Uppsala. Per sköter också upplockning och prismärkning. Leveranserna till Hallstahammar, Kungsbyn och Nibble gård utförs av ASG efter telefonöverenskommelse ungefär en gång i månaden eller med personliga transporter. Nibble gård fungerar även som grossist för Syltkrukans produkter, dock inte i så stor mängd. Vid vissa tillfällen anlitas även Bussgods för transporter. Under diskussionen angående transporter framgick att dessa inte är något problem utan de fungerar tillfredsställande.

Kontakterna och erfarenheterna från marknaden (grossister och butiker) är begränsade och när Monika har försökt att lansera sina produkter i större organisationer har det uppstått problem. Det har visat sig att butikerna inte vill ansvara för produkterna i butiken, vilket innebär att någon i företaget måste åta sig detta. Det tillverkas inte heller tillräckligt stora kvantiteter för att till exempel en grossist skall kunna fylla sina butiker. Vid lanseringsförsök i sju Hemköpsbutiker i Stockholm föll det på dåligt bemötande av butikspersonalen och lågprioriterat omhändertagande av produkten. (gäller dock inte samtliga butiker, men det totala intrycket var negativt)

Monika har förståelse för att inte butikerna har tid med att ringa in beställningar och plocka med alla produkter. Det krävs tydligen att en välorganiserad försäljningsorganisation står bakom varje produkt. Detta beror på att det blir allt vanligare att butiker inte har något baklager, utan det krävs täta, kontinuerliga leveranser. En annan faktor som påverkar möjligheterna att lösa dessa problem är att inte företaget har som målsättning eller ambition att växa vilket kan vara nödvändigt för att etablera sig på en större marknad. Helst vill Monika nå en marknad där hon kan få bättre betalt för sina produkter alternativt förädla produkterna vidare (företagspresenter mm) och på det viset få bättre betalt.

Samverkan

Monika förväntar sig att ett samarbete skall öppna möjligheter för etablering på den marknad där grossister och butiker agerar. Det som önskas mest är kontakter med specialiserade kedjor som är inriktade mot en exklusiv kundkrets. Eftersom Monika inte är speciellt intresserad av att expandera verksamheten och vill ha en lättöverskådlig verksamhet med god kontroll tror hon mest på distribution till ett mindre antal delikatessaffärer som har kvalitetsprodukter och inte säljer på volym. Riktigt stora volymer har inte Syltkrukan möjligheter att producera. En gemensam affär jämte E4:an är också ett alternativ eller komplement där man kan skapa ett sortiment av lokalproducerad mat. Det kan vara bra att ha fler ben att stå på. Monika nämner även idéer om att underhålla kunderna genom visningar av produktionen.

Det bästa är om man kan höja effektiviteten och tjäna mer per jobbad timme istället för att jobba ännu mer, för det finns inte utrymme för och det gäller nog flera av oss i Nordupplandsgruppen. Alternativen är att turas om att sköta kontakter, distribution,

samordning, framtagning av marknadsföringsmaterial eller att anställa en professionell säljare. Erfarenheten av lanseringsförsöket på Hemköp ger insikt i vikten av detta. Vidare är Monikas personliga uppfattning att det kostar för mycket att distribuera via grossister. Det försvinner för mycket pengar på vägen då det blir fler mellanhänder.

5 Analys

Denna analys är uppdelad i två delar. Den första delen presenterar företagen/företagarnas problem med utgångspunkt från den empiriska delen av uppsatsen. I denna del redovisas också en analys över orsakerna till problemen ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Syftet med analysen är att visa de resurskrävande delar som är kopplade till distributionen hos företagen för att senare i kapitlet presentera lösningar som kan förbättra förutsättningarna för företagen.

Andra delen av detta kapitel redovisar förslag på hur höga transaktionskostnader kan reduceras för dessa företag. Som stöd för hur transaktionskostnadsproblemen kan lösas använder jag både den teoretiska delen av uppsatsen, det vill säga transaktionskostnadsteorin, distribution-/integrationsteori samt kooperationsteori, men även den empiriska delen används med Siljanfood som förebild.

5.1 Företagens problem

Företagens problem presenteras kortfattat för att sedan sammanställas. Detsamma gäller Siljanfood och några av dess leverantörers problem. I sammanställningen identifieras likheter och skillnader företagen emellan.

5.1.1 Strutsfarmen Klotho

Företagets problem hör dels ihop med svårigheterna att producera strutsar men också att distribuera produkterna till marknaden.

Strutsproduktion är en ny företeelse i Sverige. Kunskaperna om uppfödning av strutsar är därför inte tillfredsställande och med begränsade utrymmen, som hos Strutsfarmen Klotho, blir förutsättningarna inte bättre. Från att tidigare haft en hög överlevnadsprocent hos kycklingarna har överlevnaden minskat och detta resulterar i en minskad avkastning i framtiden. Dessa produktionsproblem kan inte lösas på kort sikt. Det kräver troligtvis flera års utveckling innan produktionen når en tillfredsställande kontinuitet och kvantitet. Produktionsproblemet lämnas dock här, trots att det är en mycket viktig del, och överläts till mer produktionsinriktad forskning.

Distributionsproblemet grundar sig delvis i de produktionsproblem som finns i strutsuppfödningen. Det är svårare att marknadsföra produkter som inte kunderna har kunskap om. Dessutom har kunderna krav om kontinuitet av leveranserna, de vill vara säkra på de kvantiteter de kan erhålla och hur ofta de kan få in dessa leveranser.

Det krävs mycket, för mycket i detta fall, för att producenten skall kunna sköta allting när det gäller distributionsåtgärder som till exempel marknadsföring, kontakter med kunderna och transportföretagen och service i butikerna. Småföretagen har inte resurser för samtliga dessa åtgärder. Initiativ till att lösa detta problem har tagits, deltagande i en produktionsförening, men denna drivs i huvudsak av företagarna vilket gör att problemet kvarstår.

Företagaren har bundit upp sig vid produktion av strutsar och har därmed knutit sig vid att producera och leverera strutsprodukter. Produktionsanläggningarna är så kallade

transaktionsspecifika tillgångar. Företaget arrenderar dessa lokaler vilket sätter det hela i ett annat perspektiv, men att finna alternativa lokaler eller förändra verksamheten medför transaktionskostnader vilket man än väljer.

De kunder som företaget har kan därför ställa krav som företaget har svårt att uppfylla. Företaget kan till exempel tvingas att ansvara för transporter och service i butikerna. Då marknaden har ett begränsat antal kunder måste Strutsfarmen Klotho acceptera dessa villkor eller söka en annan samarbetspartner. Att söka nya kunder medför extra transaktionskostnader.

Gårdens *geografiska läge* påverkar också företagets möjligheter att nå marknaden. Strutskött är en exklusiv vara som riktar sig mot ett kundsegment som är beredda att betala lite mer för produkten jämfört med basvaror. Dessa kunder hittar man i första hand i större städer där det finns en högre koncentration av kunder med dessa behov. Att nå denna marknad kräver extra resurser, med avseende på tid och kapital. Möjligheterna att serva butiker som geografiskt sett ligger långt borta medför höga transaktionskostnader om företagaren själv skall ansvara för denna del.

Ytterligare en påverkansfaktor är *osäkerheten* om hur motparten agerar vid affärskontakter. Om kunden är en återförsäljare är han mycket priskänslig gentemot sina kunder varför det finns en risk för prisfluktuationer. Eftersom strutsnäringen inte är helt utvecklad är många av kunderna nya kontakter och kännedomen om dessa är begränsade, alltså vet inte producenten om kunden är pålitlig eller inte. För att minimera risken går det åt resurser för att söka information om den nya samarbetspartnern, med andra ord extra transaktionskostnader. Det sistnämnda gäller även omvänt, det vill säga att kunden har liten insikt om företagets produkter vilket gör honom osäker och tvekar på företaget och kanske även på produkten.

Ytterligare en transaktionsspecifik kostnad kan identifieras hos Strutsfarmen Klotho. Strutsproduktion är en verksamhet som gynnas av smådriftsfördelar. Det är därmed extra resurskrävande att även engagera sig i verksamheter (t.ex. marknadsföring och försäljning) som passar bättre för organisationer som genom sin erfarenhet och storlek kan erhålla stordriftsfördelar, verksamheter som utmärker sig som *hierarkiskt nedbrytbara*. Detta får följden att företagaren tar resurser från den verksamhet som denne är bra på och ägnar istället åt verksamheter som andra gör mer effektivt.

5.1.2 Upplands Struts

Upplands Struts brottas med samma problem som Strutsfarmen Klotho. Det är dels ett produktionsproblem och dels ett distributionsproblem. Produktionsproblemet (se företagsbeskrivning samt avsnitt 5.1.1) lämnar jag här för att istället identifiera distributionsproblemet.

Produktionsföreningen har en viktig roll beträffande distribution till marknaden. Den hjälper företagen med att sköta kontakter och söka nya kunder med syfte att överbrygga det kunskapsmässiga och distributionstekniska gap som finns mellan producent och konsument. Produktionsföreningens åtgärder är dock inte optimala då problemen fortfarande är betungande.

Upplands Struts har bundit sig vid strutsproduktion och har anpassat sina byggnader för denna verksamhet. Denna uppbindning med *transaktionsspecifika tillgångar* knyter dem till denna produktion och deras kunder kan, med vetskap om strutsproducenternas problem, ställa villkor på produkterna och distributionen av dessa som av producenterna kan uppfattas som oskäliga. Att uppfylla dessa villkor eller söka alternativa kunder ger höga transaktionskostnader.

Gårdens läge, precis bredvid E4:an borde inte medföra några extra transaktionskostnader. Det finns alla möjligheter för transportföretagen att lösa logistiken genom att lastbilarna stannar till och tar med sig de färdiga produkterna då de är på väg till Uppsala, Stockholm eller andra potentiella marknadsområden, förutsatt att de färdiga produkterna lagras på gården. Service i butikerna med till exempel upplöckning kan dock bli problematisk och medför extra transaktionskostnader på grund av det geografiska läget.

Fortfarande finns problem med att övertyga kunderna och konsumenterna om produktens egenskaper trots att detta är produktionsföreningens ansvarsområde. Utan kunskap om produkterna växer *osäkerheten* mot produkterna. Kunderna/konsumenterna vet inte vad de köper. Denna osäkerhet kräver informationsutbyte för att reducera riskerna vilket medför transaktionskostnader. Dessa osäkerhetsfaktorer drabbar även Upplands Struts som inte kan förutse hur motparten reagerar när de ingår en affärssuppgörelse eller söker nya kontakter. Se även Strutsfarmen Klothos problem med osäkerhet om motpartens agerande.

Utan uppdelning av stordriftsfördelar och smådriftsfördelar (*hierarkisk nedbrytning*), företagarna är delaktiga i såväl marknadsföring, förädling och produktion, blir följden höga transaktionskostnader.

5.1.3 Strömsbergs Gård

Problembilden för Strömsbergs Gård handlar helt och hållet om distributionslösningar som förbättrar förutsättningarna. I nuläget har företaget garanterad avsättning för sina produkter tack vare samarbetet med Farmek, vilket är positivt. Det finns dock negativa faktorer med detta samarbete. Farmek är priskänsliga och utsatta för hård konkurrens vilket medför instabil och låg prissättning. Dessa fluktuationer är ett problem då vissa perioder med låga slaktvinspriser slår hårt mot företagets ekonomi. Därför är det önskvärt för företaget att hitta alternativa distributionskanaler där priset håller en jämnare och högre nivå.

Att sälja sina produkter på en lokal marknad där kvalitet är en självklarhet ger utrymme för högre prissättning. Att nå denna marknad kräver dock stora resurser. Användandet av dessa resurser ger höga transaktionskostnader. Detta är även en följd av att producenten söker nya kunder på grund av geografiska motsättningar.

Om företaget söker en ny distributionskanal är *osäkerhetsfaktorer* oundvikliga. Både engagemang i att reducera riskerna med att handla med nya kunder och att leva med osäkerheten om hur den nya motparten agerar kräver transaktionskostnader. Dessa måste sättas i jämförelse med de befintliga transaktionskostnader som beror på osäkerheten i vad man kommer att få betalt för produkten. Trots att det är en välkänd produkt som Strömsbergs Gård erbjuder finns det viss osäkerhet om huruvida kunderna/konsumenterna är villiga att betala ett högre pris för det mervärde KRAV-produktionen ger.

Att själva sälja produkterna på gården har företagsledarna erfarenhet av. Det har visat sig att personlig försäljning är en tidskrävande syssla och i dagsläget ger det inte tillräcklig marginal för att det skall löna sig. Det ger en effektivare produktion om dessa verksamheter delas upp mellan olika organisationer där stordriftsfördelar och smådriftsfördelar separeras, så kallad *hierarkisk nedbrytning*.

5.1.4 Älvkarleby Lax & Vilt

Detta företag har en annorlunda problembild jämfört med de andra företagen. Älvkarleby Lax & Vilt är i första hand ett företag som förädlar kött och fisk och är inte primärproducent som de andra företagen i Nordupplandsgruppen (exkl. Syltkrukan). Eftersom företaget förädlar flera råvaror med olika processer och kryddblandningar har det flera leverantörer som förser företaget med input-varor. Det största problemet på denna sida av produktflödet är att erhålla produkter med god kvalitet samt att synkronisera transporterna.

En annan sida av problemet är distributionen efter förädling, den mellan företaget och kunden/konsumenten. Detta problem har vuxit efter hand som företaget har expanderat. I dagsläget sköter företagsledaren samtliga kontakter med kunder, transportföretag och leverantörer vilket kräver mycket tid.

Älvkarleby Lax & Vilt har byggt produktionsanläggningar som förädlar kött- och fiskprodukter. Dessa anläggningar kan inte användas för annan verksamhet utan de utgör så kallade *transaktionsspecifika tillgångar*. Detta innebär att leverantörer till företaget kan utnyttja deras specifika produktion och agera bedrägligt med till exempel oskäliga priser eller undermålig service. Företaget är inte uppbunden till några leverantörer med monopolställning men att bryta med de leverantörer som finns innebär extra transaktionskostnader för att etablera en ny. Min uppfattning är dock att företagsledaren har mycket goda relationer med sina leverantörer vilket reducerar risken för bedrägligt beteende, men kontakterna måste underhållas vilket medför transaktionskostnader i sig.

Anläggningens geografiska läge ger inte extra transaktionskostnader, eftersom produkten är efterfrågad i stora kvantiteter som produceras och levereras med stordriftsfördelar. Det kostar lika mycket att leverera en hel pall som hundra kilo. Det skulle självklart vara en fördel om produktionsanläggningen var placerad mitt i ett marknadsområde, men skillnaderna tror jag trots allt är försumbara i detta sammanhang.

Detta företag är utsatt för stora risker på grund av *osäkerhet* över motpartens agerande. Relationen till företagets kunder är goda men det stora antalet kunder och leverantörer gör situationen svår att överblicka och för att hålla kontroll krävs extra resurser. Brist på tid kan ge snarlika effekter. Om det är brist på tid när företaget söker leverantörer finns det en risk för att det blir en dålig affär. Det finns inte tid till att söka alternativa leverantörer, kontrollera kvalitén eller analysera vilka behov som finns i företaget.

5.1.5 Syltkrukan

Syltkrukan är ett företag som säljer cirka 80% av sina produkter i egen butik samt på marknader (torghandel). Försäljningssysslorna har därför blivit en stor del av verksamheten i företaget. Det avspeglas i företagets problembild som till stor del skiljer sig från de andra i

Nordupplandsgruppen. Företaget har som målsättning att verksamheten fortsätter att rikta sin försäljning direkt till kund via butiken och marknadsbesök samt att företaget inte ”växer ur händerna”.

Syltkrukans stora leverantörer är ganska få till antalet. Istället finns det desto fler små leverantörer som förser företaget med bärråvara. Kontakterna med dessa intressenter fungerar bra och påverkar inte produktionen eller försäljningen negativt. Förutom de år när det är brist på bärråvara.

Problemet blir att behålla verksamheten med dessa målsättningar samt att effektivisera distributionen av de kvantiteter som inte säljs i butik eller på marknader. Det senare är aktuellt att studera ur ett transaktionskostnadsperspektiv.

De 20% av försäljningen som sker via återförsäljare är relativt informella kontakter som underhålls med telefonkontakt eller platsbesök. De flesta återförsäljarna är gårdsbutiker och utbytet mellan företagen är ömsesidigt. De säljer varandras produkter för att få ett bredare sortiment. Det rör sig dock om små kvantiteter och därför är inte Syltkrukan beroende av var och en för sig utan av det totala antalet. Det finns alternativa försäljningsställen även på lokal nivå vilket är positivt. Företaget har investerat i nya byggnader anpassade för tillverkning av sylt och caféverksamhet men har spridit riskerna på olika verksamheter och flera oberoende kontakter. Grundidén är dock att sälja sylt. Tack vare denna oberoende, ömsesidiga och flexibla organisation behöver inte företaget riskera att utnyttjas av kunderna.

Problemet återstår dock då det gäller kontakten med B&W, den största butiken som företaget levererar produkter till. B&W har ställt villkor som Syltkrukan har accepterat nämligen att leverera och serva butiken med produkterna. Företaget har också annan erfarenhet av kontakt med större butiker. Den gången handlade butiken opportunistiskt och ställde krav på service som inte Syltkrukan hade tillräckligt med resurser för att uppfylla. Transaktionskostnaderna för att distribuera produkterna via denna kanal har visat sig vara för höga för denna organisation.

Syltkrukans konkurrenter (Önos, BOB m fl) är företag som massproducerar dessa produkter med stordriftsfördel. Företaget måste konkurrera med kvalitet. Det finns ingen chans att konkurrera med priset i denna skala. Vad konsumenterna tycker om produkten är det viktiga. Kan företaget få konsumenterna att efterfråga Syltkrukans produkter i butikerna finns det en möjlighet att etablera sig där och på så sätt erhålla ett mer ömsesidigt utbyte. Kostnaderna för denna etablering är för höga i detta läge, de verksamma i företaget har fullt upp med att producera och sälja sylt på det befintliga sättet. Försäljningen kan bli effektivare (lägre försäljningskostnad/producerad enhet) dock på bekostnad av den nuvarande verksamheten.

5.1.6 Sammanställning av problemen

Nedan följer en översiktlig uppställning (tabell 1) av företagens problem samt orsak till dessa. Det ger en insikt i att problemen verkar vara av distributionskaraktär, det vill säga problem med att överbrygga gapet i huvudsak mellan producent och konsument. Den gemensamma orsaken är att knappa eller begränsade resurser påverkar möjligheterna att marknadsföra sina produkter.

Företag	Problem	Orsak till problem
Strutsfarmen Klotho	<ul style="list-style-type: none"> • Produktions- & distributionsproblem. • Svårigheter att få avsättning för sina produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsproblem ger distributionsproblem. • Knappa resurser begränsar marknadsföringsmöjligheterna.
Upplands Struts	<ul style="list-style-type: none"> • Produktions- & distributionsproblem. • Svårigheter att få avsättning för sina produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsproblem ger distributionsproblem. • Knappa resurser begränsar marknadsföringsmöjligheterna.
Strömsbergs Gård	<ul style="list-style-type: none"> • Distributionsproblem. • Beroende av en stor kund. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bra slaktsvinspriser minskar incitament för att söka andra kanaler. • Knappa resurser begränsar marknadsföringsmöjligheterna.
Älvkarleby Lax & Vilt	<ul style="list-style-type: none"> • Distributionsproblem. Både på inköpsidan och försäljningsidan. • Svårigheter att ha kontroll samtidigt som aktiviteterna skall vara effektiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knappa resurser begränsar marknadsföringsmöjligheterna.
Syltkrukan	<ul style="list-style-type: none"> • Distributionsproblem. • Höga försäljningskostnader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knappa resurser begränsar marknadsföringsmöjligheterna, speciellt riktade mot butik- och grossistmarknaden.

Tabell 1. Sammanställning av företagens problem

Tabell 2 visar en sammanställning över dessa problem sett ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Denna sammanställning visar att transaktionsspecifika tillgångar, osäkerhetsfaktorer samt ofördelaktig verksamhetsuppdelning är de faktorer som sammantaget ger företagen de största transaktionskostnaderna.

Företag	Distributionsproblemet ur ett transaktionskostnadsperspektiv
Strutsfarmen Klotho	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsspecifika tillgångar medför risken att kunderna kan ställa krav på företaget, vilket i sin tur skapar transaktionskostnader. • Gårdens geografiska läge i förhållande till exklusiv marknad medför transaktionskostnader. • Osäkerhet om motpartens agerande kräver riskreducerande åtgärder vilket skapar transaktionskostnader. • Verksamheterna marknadsföring och strutsuppfödning bör separeras genom hierarkisk nedbrytning.
Upplands Struts	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsspecifika tillgångar medför risken att kunderna kan ställa krav på företaget, vilket i sin tur skapar transaktionskostnader. • Gårdens geografiska läge i förhållande till exklusiv marknad medför transaktionskostnader. • Osäkerhet om motpartens agerande kräver riskreducerande åtgärder vilket skapar transaktionskostnader. • Verksamheterna marknadsföring och strutsuppfödning bör separeras genom hierarkisk nedbrytning.
Strömsbergs Gård	<ul style="list-style-type: none"> • Osäkerhet om motpartens agerande, prisförändringar, sämre villkor mm ger motivation till att söka alternativa distributionskanaler. Detta ökar transaktionskostnaderna. • Separering av stordriftsfördelaktiga respektive smådriftsfördelaktiga sysslor görs ej vilket leder till högre transaktionskostnader. (hierarkisk nedbrytning)
Älvkarleby Lax & Vilt	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsspecifika tillgångar medför risken att leverantörerna agerar bedrägligt, för att reducera risken blir transaktionskostnaderna högre. • Osäkerhet om motpartens agerande kräver god kontroll vilket leder till högre transaktionskostnader. • Brist på tid kan leda till dåliga affärer pga otillräcklig informationsinhämtning. Att motverka detta höjer transaktionskostnaderna.
Syltkrukan	<ul style="list-style-type: none"> • Osäkerhet om hur försäljningen skall bedrivas i framtiden medför transaktionskostnader.

Tabell 2. Sammanställning av problemen sett ur ett transaktionskostnadsperspektiv.

5.2 Förslag på hur företagen kan reducera sina transaktionskostnader

I detta avsnitt sammanförs teori och empiri genom att distributions-, integrations- och kooperationsteorin fungerar som verktyg samtidigt som Siljanfood utgör en förebild. Utifrån detta presenteras lösningsförslag som syftar till att reducera företagets transaktionskostnader.

5.2.1 Distribution via ett samverkansföretag

Distribution mellan producent och konsument på marknaden sköts oftast av mellanhänder. Aktiviteter separeras och företag specialiserar sig så att de gör det som de är bäst på alternativt har mest att vinna på. Detta var en av faktorerna som bidrog till att Siljanfood bildades. Produktutvecklingen i Siljan Chark skapade ett nytt behov och således en ny distributionskanal. En ytterligare faktor som spelade in var att man ville effektivisera distributionen för samtliga leverantörer till Siljanfood och det ansåg man att man gjorde bäst genom att bilda en egen säljorganisation.

Tack vare säljbolaget Siljanfood kan leverantörerna förbättra sina försäljningsmarginaler istället för att leja andra grossister. Erfarenhet av och kunskap om produkterna förbättrar effektiviteten genom reduktion av transaktionskostnaderna. Kunderna får information om både produkterna och producenterna och minskar därmed sin osäkerhet gentemot motpartens agerande.

I Nordupplandsgruppen finns behov av en effektiv distributionskanal som har kunskap och erfarenhet av produkterna. De flesta företag har produkter som kräver en kompetent och erfaren distribution för att kunna sälja sina produkter. Distributionskanalen måste kunna sälja det mervärde som företagets kvalitetsprodukter erbjuder.

Nordupplandsgruppens företag har begränsade resurser och bör därför inte både producera produkter och marknadsföra dessa. Att inte separera dessa verksamheter medför höga transaktionskostnader. Det är därför lämpligt att delegera denna syssla till en effektiv säljstyrka, i regi av producenterna själva, eftersom det är sällsynt att företag kan erhålla både smådrifts- och stordriftsfördelar. Strutsfarmarna har till viss del separerat dessa verksamheter genom att delta i en produktionsförening som marknadsför deras produkter, men det skadar inte med alternativa försäljningskanaler om de accepteras av samtliga parter.

Både förebilden Siljanfood och teoriavsnittet påvisar det faktum att det är lättare att sälja flera heterogena produkter som erbjuds i små kvantiteter om de presenteras tillsammans för kunden. Vissa leverantörer till Siljanfood stötte på problem när de försökte sälja sina produkter på egen hand. Produkterna är inte unika, utan det finns substitut, varför butikerna föredrar en mer känd produkt som dessutom är billigare. Även här ser jag fördelar med samverkan inom marknadsföring och försäljning eftersom kostnaderna för denna funktion delas mellan flera parter och stordriftsfördelar kan erhållas.

Vad skall föredras – egen säljstyrka i regi av Nordupplandsföretagarna eller lejd grossist?

I ett långsiktigt perspektiv är det en fördel att driva en egen säljstyrka. På sikt innebär det större försäljningsvolym, dock med höga fasta kostnader vilket kan vara svårt att bära i startfasen. Motsättningen är att det är lägre fasta kostnader för att leja en distributör om man nöjer sig med en liten marknadsandel. Eftersom företagen erbjuder produkter av hög kvalitet, passar en exklusiv distribution med relativt stora försäljningsmarginaler som distribuerar till ett begränsat antal förmedlare. Istället för kvantitativ distribution där produkterna har många försäljningsställen bör kvalitet (inkl hög servicenivå i försäljningen) prioriteras.

Siljanfood klarade startfasen med de höga fasta kostnaderna men inför den tänkta nyemissionen var inte tillräckligt många av riskkapitalförsörjarna beredda att skjuta till mer

kapital. Detta är betänkansvärt. Nordupplandsgruppen skall starta organisationen i liten skala men det är viktigt att kapitalförsörjningen från början är väl tilltagen för att undvika Siljanfoods problem.

Vad skall föredras – försäljning till grossister och butiker eller direkt till konsument?

En uppställning av faktorer som gynnar distribution med ett eller flera mellanled respektive försäljning utan hjälp av återförsäljare stödjer hypotesen att ett samverkansföretag med en återförsäljarfunktion skulle reducera transaktionskostnaderna.

- Företagens produkter, vissa färskvaror, har relativt många köpare och kontinuerliga, frekventa, order vilket talar för användning av mellanled.
- Snabba leveranser är en förutsättning vid leveranser av färskvaror till restauranger mm vilket också talar för mellanled.
- Att produkterna är olämpliga att lagra ger fördelar till direktkontakt med kunderna.
- Produkter som är i ett tidigt skede av produktlivs cykeln skall distribueras direkt till kunden. Detta gäller särskilt för strutsprodukter. Dock ej för de andra. Fördelar och nackdelar tar ut varandra.
- Då tillverkaren saknar resurser för marknadsföring skall mellanled användas. Detta gäller i högsta grad för företagen i Nordupplandsgruppen.

Sammanfattningsvis tyder det mesta på att mellanled skall användas. Det är också en fördel om de ansvariga för distributionen är kompetenta, har stor insikt i produkterna och dess speciella egenskaper, samt har möjligheten att presentera flera produkter hos kunderna, vilket visat sig fungera för Siljanfood. Huruvida företagen skall leja distributionen eller organisera den i egen regi beror på om företagen kan täcka kapitalbehovet, vågar riskera att inte mellanhanden har tillräcklig kompetens och att denne utnyttjar situationen och reducerar producenternas försäljningsmarginal.

Marknaden har en tendens att ständigt förändra sina behov. Det gäller att Norduppland-gruppens distributionslösning har förmågan att utveckla sig för att inte binda sig vid ineffektiva system. Detta är Siljanfood bra på. Organisationens kontaktnät utnyttjas för att söka nya marknader och alternativa distributionskanaler. Ett bra exempel är medverkan i det projekt som syftar till att leverera till restauranger i Mellansverige som erbjuder sina gäster lokala menyer. Dessutom är projektets ansvariga grossistföretag beläget i Mora vilket gynnar samtransporter.

I och med samverkan finns det en risk för nya konflikter. Dessa kan bero på hur fördelningen av det gemensamägda företagets resurser skall disponeras, om någon utövar makt på någon annan och tvingar denne till något, eller som några av Siljanfoods leverantörer råkat ut för, nämligen ofördelaktiga kontrakt. Konflikt kan dock vara positivt, i alla fall i den mån det går att lösa. Delat ägande, ett sätt att undvika problematiska konflikter, motiverar företagen till att samarbeta. Denna lösning har inte Siljanfood vilket minskar leverantörernas inflytande. Ett annat sätt är att bilda vertikala marknadsföringssystem där en organisation i kanalen styr och ser till att varje marknadsföringsprocess endast utförs en gång. Det minimerar samtidigt konflikter eftersom gemensamma program och målsättningar måste utformas.

Är det relationen med kunden eller de distributionstekniska faktorerna som bör prioriteras?

Siljanfood är närmast ett så kallat virtuellt företag som inte tillverkar några produkter utan har som specialitet att sammanställa en varukorg som erbjuds till kunderna. Företaget agerar på producentmarknaden, det vill säga en marknad som definieras av att både säljare och köpare är en organisation eller ett företag. En viktig del med att agera på producentmarknaden är att ett fåtal av kunderna står för merparten av företagets avsättning, samt att relationen till dessa kunder är speciellt viktiga. Det är inte som på konsumentmarknaden där det finns tusentals kunder som endast kan nås genom avancerade distributionstekniska hjälpmedel.

Denna funktion blir aktuell för ett samverkansföretag i Nordupplandsgruppens regi varför det är viktigt att även denna tilltänkta organisation är rädd om sina befintliga kunder. Efter en tid blir relationerna starkare vilket kan vara både positivt och negativt. Det positiva är att transaktionskostnaderna minskar medan det negativa är att båda parter kan finna det oönskat att bryta strukturen och fortsätta i sina gamla spår. Nordupplandsgruppen måste överväga om reducering av transaktionskostnaderna är mer värt än risken för att fastna i utvecklingen. Fördelarna överväger troligtvis eftersom en reducering av transaktionskostnader är mycket önskvärt samtidigt som ett samarbete med utbyte av erfarenheter och kunskap främjar utveckling, vilket minskar risken för att fastna i utvecklingen.

Siljanfood har en utpräglat god kontakt med ett tiotal av sina kunder och ägnar mycket tid till att underhålla dessa. På sikt tjänar man på att koncentrera sig på befintliga kunder, vilket Siljanfood har utnyttjat. Siljan Charks (den första och största leverantören) kontaktnät och kunder används fortfarande med gott resultat. Man skall givetvis söka nya kunder också men man måste vara medveten om att kostnaden för att nyetablera en relation jämfört med att utveckla en befintlig kanske är 20 gånger högre. Om Nordupplandsgruppen beslutar sig för att samverka bör företagarna göra ett urval av de kunder som de vill fortsätta att samarbeta med. Gärna kunder som har intresse av de andra företagens produkter. För Siljanfoods leverantörer har det varit fritt att sälja överskott (de volymer som inte säljbolaget får avsättning för) på egen hand till valfria kunder. Det har visat sig fungera bra och rekommenderas därför till Nordupplandsgruppen tills man har fått igång verksamheten.

5.2.2 Kooperation ett sätt att integrera och reducera sina transaktionskostnader

När man integrerar två företag i en förädlingskedja är det ett *samarbete som gynnar båda parter*. Detta samarbete kan beskrivas efter två modeller samt kombinationer av dessa, *enligt marknadsmekanismen eller centralplanering*. Det är endast kombinationer av dessa två extrema former som kan etableras i verkligheten och går under beteckningen partiell integration.

I samarbetet mellan Siljanfood och leverantörerna gynnas Siljanfood av samarbetet genom att företaget kan erbjuda en varukorg med lokalproducerade livsmedel. Välorganiserad marknadsföring, försäljning och transport ger stordriftsfördelar och reducerade transaktionskostnader. Leverantörerna gynnas tack vare effektivare marknadsföring och försäljning som når en större marknad, förtroendeingivande varumärke som ger produkterna en "kvalitetsstämpel" samt mer tid att ägna till produktionen. Leverantörerna reducerar sina transaktionskostnader.

Dessa fördelar skulle Nordupplandsgruppens deltagare ha möjligheter att erhålla. En effektiv distributionslösning kommer att förbättra lönsamheten. På lite längre sikt finns det även en chans att erhålla en "kvalitetsstämpel" eftersom produkterna är lokalproducerade med hög kvalitet.

Det samarbete som Siljanfood och dess leverantörer har organiserat är partiell integration. De har inom ett distributionsled samordnat företagen med hjälp av det säljbolag som bildats. Denna typ av integration kan sägas vara partiell eftersom parternas samverkan utgörs av en kombination av marknadsmekanismen (anpassning till varandra i små steg) och centralstyrning (fullständig maktkoncentration ger den styrande parten makten). Leverantörerna och Siljanfood är till viss del beroende av varandra vilket ger incitament för fortsatt samverkan utan att någon av parterna har fullständig maktkoncentration. Jag ser dock en risk med att Siljan Chark har köpt både Siljanfood och Orsafood. Integrationen har blivit starkare men Siljan Chark äger nu en betydande del och är dessutom en stor leverantör till Siljanfood. Detta kan ge Siljan Chark en maktposition som kan missbrukas genom ett opportunistiskt agerande. Risker ökar eftersom de externa leverantörerna inte har någon "hållhake" på Siljan Chark eller Siljanfood.

Jag tror att Nordupplandsgruppens företagare kommer tjäna på att integrera sina verksamheter med någon typ av återförsäljare. Det finns två alternativ, nämligen att starta ett eget säljbolag eller hyra in denna verksamhet. Partiell integration ger gruppens företag motivation till fortsatt kvalitativ produktion samtidigt som de utvecklar verksamheten mot mer renodlad, effektiv produktion. Den del av verksamheten som tidigare varit tidskrävande överläts till en organisation som specialiserar sig på den del där företagen ej haft tillräcklig kapacitet och kompetens. Ett säljbolag kräver någon form av intern styrning. Därför föreslår jag att en styrelse utses med representanter från samtliga delaktiga aktörer i den integrerade verksamheten. På så sätt ger man alla chansen att påverka.

Om gruppen väljer att starta eget säljbolag bör samtliga producenter vara delägare i organisationen för att minska risken för opportunistiskt beteende från någon av parterna. Viss styrning är nödvändig och denna skall ledas av styrelsen på ett demokratiskt sätt.

Företagen i Nordupplandsgruppen bör integrera partiellt likt Siljanfood men med deläggande som bindning till säljbolaget. En sådan organisation uppfyller kriterierna för hur ett kooperativ struktureras. *Ekonomisk verksamhet* bedrivs om producenterna säljer sina produkter till säljbolaget, låt oss kalla det för "Bruksbygdens Bästa", som i sin tur marknadsför detta som en lokalproducerad kvalitetsprodukt vilket ger högre betalningsvilja från kunderna. Ett förslag är att samverkansföretaget drivs som ett aktiebolag. I denna associationsform finns det störst förutsättningar att bygga upp en verksamhet utan att medlemmarna har personligt ansvar som till exempel i handelsbolag. Ekonomisk förening är ett alternativ då detta är anpassat för kooperativ struktur och medlemmarna är fria från personligt ansvar för föreningens eventuella skulder.

Företagarnas (medlemmarnas) produkter genomgår via "Bruksbygdens Bästa" en förädling som bedrivs *för människors gemensamma behov*. Output från medlemmarna är anpassade till input hos säljbolaget. Genom deläggandet uppfylls kriteriet att *ägande och styrning sker av dessa människor själva*.

För att bedriva en effektiv kooperativ verksamhet skall man skilja mellan den interna och externa effektiviteten. För att Nordupplandsgruppen skall bedriva en internt effektiv

verksamhet inom säljbolaget bör företagen sträva efter att rationalisera driften, samordna resursströmmar, utnyttja stordriftsfördelar samt koncentrera sig på de områden där det finns komparativa fördelar. En första åtgärd är att anlita en erfaren och kompetent försäljare alternativt utse någon i gruppen som kan branschen.

Den externa effektiviteten, den mellan intressenterna (exkl medlemmarna) och ”Bruksbygdens Bästa”, handlar om att sälja med höga priser till en exklusiv marknad och köpa billigt så att flödet till säljbolaget är större än utflödet, som skall vara så litet som möjligt. Detta gäller de resursutbyten som krävs för att överbrygga gapet mellan medlemmarna och konsument men även mellan andra intressenter. Säljbolaget skall acceptera hög prissättning från medlemmarna eftersom det är medlemmarnas verksamhet som skall premieras. Medlemmarna har en dubbelsidig relation till säljbolaget, nämligen som ägare å ena sidan och som nyttjare å andra sidan.

Som initial verksamhet i säljbolaget bör man göra en sammanställning över de kunder som företagen handlat med och dessutom ses som attraktiva även i framtiden. Dessa kunder utgör sedan en bas som man kan utgå ifrån vid försäljningsarbetet. Relationerna med dessa kunder är viktiga och skall därför prioriteras. I nästa moment kan säljbolaget söka nya kontakter.

En viktig del för att erhålla stordriftsfördelar och en effektiv distribution är att samordna transporter. När ”Bruksbygdens Bästa” presenterar sina produkter är det en fördel för kunden att det är samma distributör, och därmed leverantör, som levererar produkterna. Detta är ett bra säljargument som skall utnyttjas. Det är också en fördel om ett centrallager organiseras så att samtransporter underlättas.

Företagen har heterogena produkter med varierande förädlingsgrad men alla erbjuder högkvalitativa produkter med lokalt ursprung. Produkternas differenser försvårar till viss del gemensam marknadsföring och försäljning, i och med att de kräver olika behandling i distributionen. Färsksvaror kräver kyltransporter medan andra inte har detta behov. Samdistribution förutsätter därför anpassningar till färsksvaror med lagerutrymmen och transporter som uppfyller detta. Vid samdistribution till kund gäller det att ha produktlager eller möjligheter att snabbt kunna erbjuda färska produkter. Vid snabba beställningar kan problem uppstå om det inte finns produkter färdiga, vilket då även drabbar övriga producenter. Integrationen mellan producenterna, säljbolaget och kunderna måste därför vara så stark att det finns möjligheter att lösa problemen i ett tidigt skede.

Produkternas lokala anknytning och kvalitet förbättrar förutsättningarna för hög prissättning och större försäljningsvolym. Marknadsföringen bör därför riktas mot den marknad som efterfrågar produkter med dessa egenskaper. Försäljning bör därför prioriteras till närområden där det är tätbefolkat. Specialbutiker samt deras grossister med exklusiva produkter alternativt restauranger och storköksgrossister är förslag på potentiella kunder.

Organisationerna bör integreras genom deläggande eftersom det har visat sig (se kommentarer från Siljanfoods leverantörer) att detta är ett önskvärt sätt att skaffa sig inflytande i verksamheten. Deläggande motiverar också leverantörerna att producera effektivt med kvalitativa och kontinuerliga leveranser. Medlemmarna behåller sin självständighet samtidigt som de knyter sig till viss del till det kooperativa företaget – så kallad partiell integration. Integrationen går att förstärka ytterligare genom till exempel leveransplikt för producenterna och mottagningsplikt för ”Bruksbygdens Bästa”. Huruvida dessa bindningar skall anammas bör beslutas demokratiskt. Vid integration gäller det att investeringarna i samverkan

(kostnaderna för resurserna som går åt för organisering av säljbolaget) inte överstiger värdet av den lönsamhetsförbättring som företagen erhåller.

De lönsamhetsförbättringar som kan erhållas grundar sig troligtvis i reducerade transaktionskostnader, stordriftsfördelar och synergieffekter. Genom vertikal integration kan resursåtgången för att marknadsföra sina produkter reduceras. Säljbolaget specialiserar sig på denna verksamhet och gör det på ett effektivt sätt medan producenten kan lägga mer tid till produktionen. Riskerna för att kunderna ställer krav reduceras eftersom "Bruksbygdens Bästa" erbjuder en varukorg med distributionslösning vilket medför lägre transaktionskostnader. Relationen blir mer ömsesidig än om företagen skulle presentera sina produkter individuellt.

Med samtransporter blir det lättare och mer ekonomiskt att nå attraktiva marknader. Att säljbolaget sköter kundkontakterna sparar resurser åt företagen som istället kan bedriva verksamhet där de har komparativa fördelar. Företagen reducerar alltså sina transaktionskostnader genom att fördela verksamheter som är fördelaktigare att bedriva i något annat företag.

Säljbolagets verksamhet kommer på sikt att gynnas av stordriftsfördelar. De har en varukorg som de presenterar för kunderna och kostnaden för denna presentation är i princip lika stor för en produkt som för fem. Därmed kan kostnaderna för marknadsföring och försäljning delas av samtliga medlemmar, en kostnad som de annars skulle bära själva. I framtiden finns det utrymme för fler företag att ansluta sig, vilket ökar stordriftsfördelarna. När produkterna etablerats på marknaden och dess varumärke blivit känt finns det en chans att synergieffekter uppkommer – samverkan ger mervärde utan konkret förädling.

6 Slutsats

Denna uppsats riktar sig till de företag som deltagit i Nordupplandsgruppen och andra konstellationer med liknande förutsättningar. Det gäller alltså företag med heterogena produkter och skiftande målsättningar. Dessa skillnader kan både ses som ett problem och en möjlighet eftersom det är svårare att synkronisera företag med stora skillnader samtidigt som det finns möjligheter att skapa unikiteten som ger mervärde till kunden vid försäljning.

Nordupplandsgruppen har nu träffats regelbundet i över ett år och det har hänt en hel del under denna period. Dessa träffar har fördjupat relationerna och samarbete har redan etablerats mellan några av deltagarna. Företagens verksamheter och företagsledarnas personliga erfarenheter har visat sig komplettera varandra och oavsett om deltagarna i gruppen beslutar sig för att starta ett mer komplext samarbete har innovationscirkelträffarna skapat ett utbyte som är viktigt även i framtiden.

Huvudproblemet – att få avsättning för produkterna med en större volym, högre prisnivå och/eller lägre kostnader eller annat som ger bättre lönsamhet – är mycket komplext. Problem med att få avsättning för produkterna kan bero på flera faktorer. Dessa frågor illustrerar komplexiteten:

- Har företagen tillräckliga kunskaper och erfarenheter för att sälja sina produkter?
- Finns det behov av produkterna?
- Är priset för högt för att kunderna skall vara intresserade?
- Är priset för lågt i förhållande till det arbete som läggs ned på produkterna (för låga marginaler) för att försäljningen skall vara lönsam?
- Är försäljningskostnaderna och transaktionskostnaderna för höga?

I denna uppsats behandlas de faktorer som jag anser har störst inverkan på företagens avsättningsproblem. Detta är faktorer som ger höga transaktionskostnader och kan härledas från företagarnas erfarenhet, kunskap och begränsade resurser. Att förbättra marknadsföringen och öka försäljningen kräver mer tid, dels för att skaffa sig erfarenheter och kompetens och dels för att i fortsättningen bedriva denna verksamhet. Alternativet att skapa ett säljbolag som ansvarar för denna del av verksamheten är därför attraktivt. Ett säljbolag kan utföra dessa verksamheter utan att det tidsmässigt påverkar företagen i stor utsträckning. Att anlita ett försäljningsföretag är inte heller någon tidskrävande åtgärd jämfört med att förbättra företagets egna marknadsföringsverksamhet.

Om samarbetet startas i begränsad omfattning minskar man riskerna för stora ekonomiska bakslag. Förutsättningarna för att samarbetet skall bli framgångsrikt ökar om företagets befintliga kontaktnät kan utnyttjas i den nya organisationen. Denna förmån hade Siljanfood när det startade sin verksamhet. Det hade varit mycket intressant att studera Nordupplandsgruppens kunder för att få en uppfattning om deras ställningstagande till företagets övriga produkter. Denna del är dock tvungen att lämnas till annan utredning.

Transaktionskostnader har stor betydelse för företag som har problem med att få avsättning för sina produkter. Informationssökning, service, kundkontakter, demonstrationer, planering och uppföljningsarbete tar stora resurser i anspråk. Samverkan reducerar företagets transaktionskostnader och eftersom dessa kan härledas till distributionen är en sådan lösning att rekommendera. Med insikt i Siljanfoods utveckling inser man dock att det är en lång ”inkörningstid” innan samverkan ger resultat.

Tydliga avgränsningar med klara målsättningar kan förkorta företagens ”inkörningstid” och minska risken för friktionsproblem. Att samverka i smala områden med avgränsningar är också ett sätt att begränsa kapitalinsatsen. Siljanfood har som en del i sitt samarbete valt att lansera sina produkter med ett gemensamt varumärke och med enhetliga förpackningar. En liknande lösning skulle vara möjlig för Nordupplandsgruppen utan att man behöver organisera gemensam distribution. Den blivande gårdsbutiken hos Upplandsstruts skulle passa bra som försäljningsplats för dessa lokalproducerade produkter. Men det ger fördelar vid lansering i butiker också, eftersom kunderna känner igen det lokalanknutna varumärket.

Att distribuera produkter till marknaden på ett ineffektivt sätt kräver stora resurser som i sin tur påverkar andra verksamheter i företaget. Jag tror att företagen kan reducera sina transaktionskostnader genom att integrera verksamheten med ett nybildat säljbolag. På det sättet erhåller de också en effektiv marknadsföring och försäljning som når fler potentiella kunder. Tack vare bättre spridning till rätt kundsegment kan på sikt efterfrågan öka, försäljningsvolymerna stiga och lönsamheten förbättras. Alternativet att leja en grossist som ansvarar för distributionen tror jag inte har samma förutsättningar att bli effektiv, eftersom produkterna har egenskaper, som kräver extra mycket av distributören i form av både kompetens och motivation.

Det krävs en stor kapitalinsats för att starta ett eget säljbolag. Rekrytering, organisering och inte minst marknadsföring innebär höga kostnader i uppbyggnadsfasen. Dessutom bör man se ytterligare ett steg framåt och förutsätta att organisationen även i framtiden blir kapitalintensiv. Storleken på kapitalinsatsen kommer kanske att påverka företagens inställning till valet av egen säljstyrka alternativt att leja denna tjänst. En möjlighet finns dock att stordriftsfördelar och synergieffekter utjämnar dessa kostnadsskillnader.

Att fortsätta produktionen som den drivs för närvarande är ett alternativ, fast utan att reducera de höga transaktionskostnader (förbättra effektiviteten) som den befintliga distributionen medför kan inte lönsamheten förbättras i samma utsträckning. Det är också fullt möjligt att fortsätta med de träffar som hittills arrangerats och på den vägen hitta nya intressanta lösningar utan att organisera någon djupare integration.

I min utredning har jag kommit fram till att det är möjligt att öka avsättningen och lönsamheten genom att samverka och på så sätt överbrygga gapet mellan producenterna och kunderna. Organisering av verksamheten som ett kooperativ kan på sikt även ge stordriftsfördelar och synergieffekter. Jag kan dock rekommendera att starta en gemensam verksamhet i begränsad skala för att testa hur heterogeniteten bland företagen påverkar samarbetsmöjligheterna. Därefter kan samarbetet utvecklas. Därmed har jag uppfyllt syftet med detta arbete – att utreda hur företagen i Nordupplandsgruppen genom samverkan skall överbrygga gapet mellan sig och konsumenten för att öka sin avsättning och lönsamhet. Jag har dock varit tvungen att lämna viktiga delar åt sidan, som till exempel produkternas heterogenitet och effekterna av dessa, djupare analys av associationsformens betydelse vid bildandet av säljorganisationen, företagsledningens drivkrafter, motivation och målsättningar samt studier av fler förebilder.

Källförteckning

Litteratur

Doyle Peter 1994. *Marketing, Management & Strategy*. Prentice Hall Europe. Cornwall

Fahlbeck Erik, 1996. "Kooperationen pålitlig partner", *Kooperativa studier* Nr 2

Johannisson Bengt, Lindmark Leif (red) 1996. *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Studentlitteratur. Lund

Ljung Jörgen, Nilsson Per, Olsson Ulf E. (redaktörer) 1998. *Företag och marknad*. Studentlitteratur. Lund

Nilsson Jerker, 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur. Lund

Nilsson Jerker, 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*, Rapport 77. Uppsala

Personliga meddelanden

Andersson Anders. Siljanfood, 2000-01-10, tel 0226-20220

Andersson Lars, Upplands Struts, 1999-11-18, tel 0293-50344

Argårds Gunnar. Öje Bärprodukter, 1999-12-16, tel 0280-70130

Eriksson Bo. Upplands Struts, 1999-09-23, tel 0293-50231

Eriksson Gunder. Siljanfood, 1999-11-16, tel 0250-71700

Hansson Hans. Älvkarleby Lax & Vilt, 1999-11-29, tel 0294-10004

Johansson Inger. Strutsfarmen Klotho, 1999-11-30, tel 0292-10001

Malmkvist Gun-Britt. Laggen, 2000-01-08, tel 0240-84902

Slott Göran. Slottslax, 1999-12-15, tel 0243-238705

Stork Monika. Syltkrukan, 1999-11-18, tel 0293-51161

Torstensson Göran och Marina Eriksson. Strömsbergs Gård, tel 1999-11-30

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2000

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02